

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
MATRIZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

“OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y
CONTABLES EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA EN
LA CIUDAD DE QUITO”

EDWIN ALEXIS CHISAGUANO GARCÍA
DIRECTOR DE TESIS: MAGISTER VERÓNICA APOLO

LINEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS
ORGANIZACIONES

QUITO, ABRIL 2018

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a la Lolita, por siempre ampararme bajo su manto en los momentos buenos y malos.

A Dios por ser un motor constante toda la vida, otorgándome fortalezas para seguir siempre adelante.

A mis padres, por su inspiración y motivación constante a seguir adelante y construir mejor mi futuro, por apoyarme a la obtención de esta meta, espero haber cumplido sus expectativas y se sientan orgullosos de mí.

A mi hermana y mi sobrina a quienes deseo mucho éxito tanto personal como profesional, y a todos mis familiares que me han acompañado en este lapso de tiempo universitario, por último, a mis primos a quienes incito a cumplir todas sus metas y siempre seguir adelante.

AGRADECIMIENTOS

A Dios y la Madre Dolorosa,

Por darme la oportunidad de cumplir una meta más en mi vida y encaminarme de manera correcta durante esta etapa de mi vida que está culminando.

A mi madre Rocío,

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos y enseñanzas que me han permitido crecer como una persona de bien, pero más que nada por su amor que me ha dado durante toda la vida.

A mi padre Edwin,

Por demostrarme mediante su ejemplo de una persona trabajadora, perseverante , a crecer personalmente y profesionalmente, motivándome y apoyándome en todas las decisiones que he tomado a lo largo de mi vida.

A mis Familiares,

A mi hermana y mi sobrina, quienes han sido pilares fundamentales para poder alcanzar mis metas, a mis tíos quienes siempre han estado presentes cuando los necesito, a mis abuelos por haberme dado consejos que me han permitido ser mejor persona y a mis primos ayudándome ha salir adelante cuando he tenido algún problema.

Amigos,

A mis amigos que he compartido muchos momentos durante esta etapa y siempre han estado conmigo en los momentos buenos y malos.

INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
INDICE DE TABLAS.....	v
INDICE DE GRÁFICOS	vi
RESÚMEN EJECUTIVO	vii
ABSTRACT	viii
1.SITUACIÓN ACTUAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	1
1.1.Ámbito educativo en el Ecuador	1
1.2. Situación actual de la Institución educativa	8
1.2.1. Antecedentes y origen de la institución.....	8
1.2.2 Evaluación preliminar de administración estratégica.....	9
1.2.3 Procesos contables y administrativos aplicados	11
1.2.4. Funciones.....	12
1.2.5. FODA de la Institución.....	15
2. CONCEPTUALIZACIÓN APLICADA A LOS PROCESOS CONTABLES Y ADMINISTRATIVOS	17
2.1.Ámbito de control interno basado en COSO ERM	17
2.2. Principales procesos administrativos en empresas de servicios	21
2.3. Procesos contables de mayor aplicación	26
2.3.1. Sistema de Contabilidad	26
2.3.2. Proceso Contable	27
2.3.4. Gestión de la calidad normas ISO	28
3. PROPUESTA PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y CONTABLES.....	31
3.1Planteamiento de la propuesta	31
3.2. Fundamentación	31

3.3. Justificación	32
3.4. Objetivos.....	33
3.4.1. Objetivo General de la Propuesta	33
3.4.2. Objetivos Específicos de la Propuesta.....	33
3.5. Factibilidad	34
3.5.1. Factibilidad Administrativa	34
3.5.2. Factibilidad Técnica	35
3.5.3. Factibilidad Presupuestaria.....	35
3.6. Levantamiento general de procesos administrativos y contables de la entidad ..	35
3.7. Optimización de procesos.....	40
3.8. Evaluación económica.....	45
3.9. Impacto	49
3.10. Lineamientos de evaluación	50
3.11. Propuesta Manual de funciones UE. SS.CC. Centro.....	54
3.12. Propuesta Organigramas Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro.....	64
3.13. Estrategia Empresarial para la propuesta.....	65
3.14. Propuesta de una nueva línea de negocio	66
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	67
4.1. Conclusiones.....	67
4.2. Recomendaciones	68
Bibliografía.....	69

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.Instituciones que ofertan educación escolarizada ordinaria por tipo de sostenimiento.....	4
Tabla 2,Comparativo de la evaluación de los indicadores educativos	6
Tabla 3 Formación docente	7
Tabla 4 Proceso de compras	36
Tabla 5Proceso de facturación.....	37
Tabla 6 Proceso cuentas por pagar	38
Tabla 7Proceso contratación personal	39
Tabla 8 Optimización de procesos.....	40
Tabla 9 Flujograma Compras	40
Tabla 10 Proceso Facturación.....	42
Tabla 11 Flujograma cuentas por cobrar	43
Tabla 12 Proceso Contratación.....	44
Tabla 13 Costo proceso compras.....	45
Tabla 14 Costo proceso Facturación	46
Tabla 15 Proceso Cuentas por pagar	47
Tabla 16 Costos contratación personal	48
Tabla 17Costos anuales	49
Tabla 18 Matriz de impacto.....	49
Tabla 19 Evaluación proceso contratación.....	50
Tabla 20Evaluación proceso facturación.....	51
Tabla 21Evaluación proceso cuentas por pagar	52
Tabla 22Evaluación proceso contratación personal	53

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.FODA SCC	15
Gráfico 2Organigrama de la institución	24
Gráfico 3 Organigrama estructural	64
Gráfico 4Organigrama Funcional	65

RESUMEN EJECUTIVO

Siendo la educación un pilar fundamental para el desarrollo económico y social del país, es importante determinar qué factores a más de la calidad educativa inciden en su desarrollo, es por eso que en el presente trabajo se analizó los diferentes procesos administrativos y contables de la institución Educativa Sagrados Corazones Centro de la Ciudad de Quito, en donde primero se identificó las actividades desarrolladas dentro de cada proceso para poder determinar la relación entre sus diversos componentes, en donde luego de un proceso de análisis se encontró problemas de concentración de funciones, deficiente negociación con los proveedores, doble línea de mando y procesos demasiado extensos, razón por la cual se planteó una propuesta de optimización de procesos administrativos y contables mediante un rediseño de procesos bajo principios de eficiencia y oportunidad considerando la disminución de actividades, búsqueda de mejores alternativas a fin de disminuir costos en la institución a mediano y largo plazo, así como dinamizar los procesos administrativos y contables contribuyendo a la mejora de la prestación de los servicios educativos de la institución.

PALABRAS CLAVE: OPTIMIZACIÓN, PROCESOS, ADMISNTRACIÓN, CONTABILIDAD

ABSTRACT

Since education is a fundamental pillar for the economic and social development of the country, it is important to determine what factors affect the development of educational quality, that is why in this paper the different administrative and accounting processes of the institution were analyzed. Educativa Sagrados Corazones Quito city center, where the activities developed within each process were first identified in order to determine the relationship between its various components, where after a process of analysis it was found problems of concentration of functions, poor negotiation with suppliers, double line of command and processes that are too long, which is why a proposal was proposed for the optimization of administrative and accounting processes through a redesign of processes under the principles of efficiency and opportunity, considering the reduction of activities, search for better alternatives to order to decrease cost in the medium and long-term institution, as well as streamlining the administrative and accounting processes contributing to the improvement of the provision of educational services of the institution.

KEYWORDS: OPTIMIZATION, PROCESSES, ADMISTRATION, ACCOUNTING

1.SITUACIÓN ACTUAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

1.1Ámbito educativo en el Ecuador

Nunca consideres el estudio como una obligación, sino como una oportunidad para penetrar en el bello y maravilloso mundo del saber.

Albert Einstein

La educación es la base fundamental del ser humano para la cimentación de una sociedad equitativa, intercultural, inclusiva; en la actualidad, los países alrededor del mundo tienen el desafío de brindar una educación de calidad, la cual se encarga de la formación y orientación en una persona, que permita al individuo acostumbrarse a las nuevas exigencias del mundo moderno, generar valores y normas para una vida armónica y social.

Durante años la educación en el país ha tenido que enfrentar diversos problemas nacionales los cuales han sido la pobreza, la desigualdad y la exclusión social; estos inconvenientes acarrearán diferentes consecuencias como no poder formar a cientos de jóvenes por su situación económica o situación social, es por eso por lo que se ha tenido que cambiar todo el modelo educativo en el país con el objetivo de tener mejores resultados en una educación inclusiva para todos los ecuatorianos.

La educación en el Ecuador ha sido objeto de una transformación continua durante el periodo del ex presidente Rafael Correa Delgado, empezando por la (Asamblea Constituyente del Ecuador, 2008) la cual en el artículo 26 expone que: *“La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo.”*; y a su vez la (Asamblea Constituyente del Ecuador, 2011) la cual garantiza: *“La educación es un derecho humano fundamental y es deber ineludible e inexcusable del Estado garantizar el acceso, permanencia y calidad de la educación para toda la población sin ningún tipo de discriminación. Está articulada a los instrumentos internacionales de derechos humanos”*

Para lograr dar un giro a la educación nacional se expidió por mandato el Plan Decenal Educación, el 26 de noviembre del 2006; este plan consiste en ocho políticas a las que se propuso llegar como objetivo hasta el año 2015, las cuales son:

Políticas del Plan Decenal

1. Universalización de la Educación Inicial de 0 a 5 años.
2. Universalización de la Educación General Básica de primero a décimo.
3. Incremento de la población estudiantil del Bachillerato hasta alcanzar al menos el 75% de los jóvenes en la edad correspondiente.
4. Erradicación del analfabetismo y fortalecimiento de la educación de adultos.
5. Mejoramiento de la infraestructura y el equipamiento de las instituciones educativas.
6. Mejoramiento de la calidad y equidad de la educación e implementación de un sistema nacional de evaluación y rendición social de cuentas del sistema educativo.
7. Revalorización de la profesión docente y mejoramiento de la formación inicial, capacitación permanente, condiciones de trabajo y calidad de vida.
8. Aumento del 0.5% anual en la participación del sector educativo en el PIB hasta el Año 2012, o hasta alcanzar al menos el 6% del PIB.

(MINISTERIO DE EDUCACIÓN, 2006)

El Ministerio de Educación es el ente que rige a la educación en el país, la cual se divide en fiscal, fiscomisional, municipal y particular. Según datos del Ministerio de Educación (Ministerio de Educación, 2017), la Educación General Básica en el Ecuador abarca desde primer hasta décimo grado, a través de los cuales los estudiantes adquieren un conjunto de capacidades y responsabilidades a partir de tres valores fundamentales que forman parte del perfil del bachiller ecuatoriano: la justicia, la innovación y la solidaridad.

Los estudiantes que terminan este nivel serán capaces de continuar los estudios de Bachillerato y participar en la vida política y social, conscientes de su rol histórico como ciudadanos ecuatorianos.

Educación General Básica (EGB)

El nivel de Educación General Básica se divide en cuatro (4) subniveles (MINISTERIO DE EDUCACIÓN, 2006) :

- Preparatoria, que corresponde a 1.º grado de Educación General Básica y preferentemente se ofrece a los estudiantes de cinco (5) años de edad;
- Básica Elemental, que corresponde a 2.º, 3.º y 4.º grados de Educación General Básica y preferentemente se ofrece a los estudiantes de 6 a 8 años de edad;
- Básica Media, que corresponde a 5.º, 6.º y 7.º grados de Educación General Básica y preferentemente se ofrece a los estudiantes de 9 a 11 años de edad; y,
- Básica Superior, que corresponde a 8.º, 9.º y 10.º grados de Educación General Básica y preferentemente se ofrece a los estudiantes de 12 a 14 años de edad.

Bachillerato General Unificado (BGU)

A continuación de la educación general básica en Ecuador se accede al Bachillerato General Unificado, el cual es un programa de estudios creado por el Ministerio de Educación (MinEduc) con el propósito de ofrecer un mejor servicio educativo para todos los jóvenes que hayan aprobado la Educación General Básica (EGB). (Ministerio de Educación, 2017)

El BGU, que consta de primero, segundo y tercer curso; tiene como triple objetivo preparar a los estudiantes: (a) para la vida y la participación en una sociedad democrática, (b) para el mundo laboral o del emprendimiento, y (c) para continuar con sus estudios universitarios.

Todos los estudiantes, en el BGU, deben estudiar un grupo de asignaturas centrales denominado tronco común, que les permite adquirir ciertos aprendizajes básicos correspondientes a su formación general. Además del tronco común, los estudiantes pueden escoger entre dos opciones en función de sus intereses: el Bachillerato en Ciencias o el Bachillerato Técnico. (Ministerio de Educación, 2017)

Según el último informe bianual presentado de las estadísticas educativas, el Ministerio de Educación emprendió desde el año 2012, el proceso de “reordenamiento de la oferta

educativa” lo que generó la disminución del número de instituciones educativas. Este proceso de planificación pretende reestructurar las unidades o instituciones que se encuentran en funcionamiento, para lo cual se considera las necesidades de cada territorio. Anteriormente, en el país existió un crecimiento desordenado de la oferta educativa, se construían escuelas sin planificación; ahora, el 75 % del territorio está planificado, es decir, se realizó la georreferenciación de la oferta educativa y se analiza la reagrupación de las instituciones para alcanzar una educación de excelencia. Por ejemplo, la construcción de Unidades Educativas del Milenio (UEM) en lugares estratégicos y con la capacidad necesaria para abarcar a las instituciones aledañas.

(Ministerio de Educación, 2015)

Tabla 1. Instituciones que ofertan educación escolarizada ordinaria por tipo de sostenimiento

Período	Fiscal	Fiscomisional	Municipal	Particular	Total general
2009-2010 Fin	18.578	702	389	6.150	25.819
2010-2011 Fin	18.675	632	309	5.749	25.365
2011-2012 Fin	18.539	594	291	5.387	24.811
2012-2013 Fin	18.092	577	277	4.924	23.870
2013-2014 Fin	17.311	569	248	4.559	22.687

Fuente: (Ministerio de Educación, 2015)

Elaborado por: Edwin Chisaguano

Estándares de Calidad Educativa

A su vez el Ministerio de Educación (Ministerio De Educación, 2012) propone cumplir ciertos estándares de calidad educativa, los cuales se apliquen a todas las entidades que son regidas por el mismo, con el objetivo de tener resultados positivos en un futuro; los estándares de calidad educativa son descripciones de los objetivos que se esperan alcanzar en las diferentes instituciones del sistema educativo, los objetivos de estos estándares son:

- Proveer información a las familias y a otros miembros de la sociedad civil para que puedan exigir una educación de calidad.
- Proveer información a los actores del sistema educativo para que estos puedan:
 - Determinar qué es lo más importante que deben aprender los estudiantes, cómo debe ser un buen docente y un buen directivo, y cómo debe ser una buena institución educativa;

- Realizar procesos de autoevaluación;
- diseñar y ejecutar estrategias de mejoramiento o fortalecimiento, fundamentados en los resultados de la evaluación y autoevaluación.

Ha sido necesaria la implementación de estándares de calidad en el Ecuador, basándose en países que cuentan con estándares los cuales tienden a mejorar la calidad educativa; para lo que él (Ministerio De Educación, 2012) propone cuatro estándares los cuales son:

- Estándares de Gestión Educativa: Hacen referencia a procesos de gestión y prácticas institucionales que contribuyen a la formación deseada de los estudiantes. Además, favorecen el desarrollo profesional de los actores de la institución educativa y permiten que esta se aproxime a su funcionamiento ideal.
- Estándares de Desempeño Profesional: Son descripciones de lo que debe hacer un profesional educativo competente; es decir, de las prácticas que tienen una mayor correlación positiva con la formación que se desea que los estudiantes alcancen.
- Estándares de Aprendizaje: Son descripciones de los logros de aprendizaje que los estudiantes deben alcanzar a lo largo de la trayectoria escolar: desde la Educación General Básica hasta el Bachillerato.
- Estándares de infraestructura: Establecen requisitos esenciales, orientados a determinar las particularidades que los espacios y ambientes escolares deben poseer para contribuir al alcance de resultados óptimos en la formación de estudiantes y en la efectividad de la labor docente.

Breve análisis de las instituciones educativas de nivel medio

El desarrollo del sistema educativo depende de la respuesta de las instituciones con respecto al cambio, con el objetivo de satisfacer las necesidades de la sociedad. Los sistemas de educación nacionales son más complejos que los del pasado y requieren un nivel de autonomía, el desarrollo para mejorar la calidad educativa en el país se ha basado en procesos dirigidos desde el Estado hacia las instituciones educativa y con la participación de la sociedad. (Ministerio de Educación, 2017)

Un sistema educativo de calidad requiere analizar varios factores no tradicionales tales como la autonomía intelectual, formación ética, rendimiento estudiantil, entre otros; con

el fin de implantar una educación de calidad el Ministerio de Educación establece cinco estándares de aprendizaje los cuales corresponde desde el primer grado de la Educación General Básica hasta el tercer curso de Bachillerato y se formulan de la siguiente forma:

- Primer Nivel: Al término de Primer Año de Educación General Básica
- Segundo nivel: Al término de Cuarto Año de Educación General Básica
- Tercer Nivel: Al término de Séptimo Año de Educación General Básica
- Cuarto Nivel: Al término de Décimo Año de Educación General Básica
- Quinto Nivel: Al término de Tercer Año de Bachillerato.

Los estándares de aprendizaje establecen ciertas pautas las cuales son dominio de conocimiento, nivel de progresión, estándar de aprendizaje, componentes del estándar y ejemplo de desempeño (Ministerio De Educación, 2012).

La educación de nivel medio en el país ha sido la que más cambios han sufrido, la implementación de la educación inicial, cambio de pensum, bachillerato unificado. El siguiente cuadro muestra indicadores sobre las instituciones educativas nivel medio:

Tabla 2,Comparativo de la evaluación de los indicadores educativos

Período	Instituciones educativas	Docentes	Estudiantes
2006-2007	33.332	205.081	3.477.137
2013-2015	22.687	213.886	3.779.552

Fuente: Ministerio de Educación del Ecuador (2015)

Elaborado por: Edwin Chisaguano

El Sistema Nacional de Educación ofrece una oferta educativa escolarizada la cual puede ser ordinaria o extraordinaria; la oferta ordinaria se enfoca en estudiantes pertenecientes a los rangos de edad preferentes para el nivel de educación, por otro lado, la oferta extraordinaria corresponde a personas con escolaridad inconclusa de 15 años o más, los cuales requieren otras modalidades para la culminación de los estudios. La educación escolarizada culmina con el Bachillerato.

En el pasado la oferta educativa no mantenía un control, las escuelas y colegio se construían sin previa planificación, mientras que hoy en día el 75% del territorio se encuentra programado, el Ministerio de Educación desde el año 2012 emprendió el proceso de reordenamiento de la oferta educativa, motivo por el cual el número de instituciones han disminuido. El crecimiento de la participación estudiantil es evidente, el 74% de la población estudiantil pertenece a las instituciones fiscales, 20% estudiantes en instituciones particulares y un 6% se ubica en instituciones fiscomisionales y municipales. (Ministerio de Educación, 2017)

Debido al crecimiento de la población estudiantil, el incremento de docentes ha sido de manera proporcional por lo que el Ministerio de educación inició varios proyectos para fortalecer la formación continua de los docentes, en la siguiente tabla se muestra el nivel de formación de los profesores a nivel Nacional (Ministerio de Educación, 2015):

Tabla 3 Formación docente

2006-2007	17.772	40.623	4.165
2013-2015	11.199	38.408	17.559

Fuente: Ministerio de Educación del Ecuador (2015)

Elaborado por: Edwin Chisaguano

Hoy en día el 69% de los docentes tienen títulos correspondientes a alguna área de pedagogía, entre los programas que ofrece el Ministerio de Educación se encuentra “Quiero ser Maestro”, el cual identifica a los mejores en su campo para ocupar las mejores vacantes.

Estas acciones realizadas por los entes públicos para mejorar la educación desde la dotación de infraestructura, transformación de educación, entre otros, muestra un avance de calidad a nivel nacional; sin embargo, los índices de desigualdad social son altos por lo que aún se debe trabajar en ello.

1.2. Situación actual de la Institución educativa

1.2.1. Antecedentes y origen de la institución

La Institución Educativa Sagrados Corazones Centro pertenece a la Congregación Religiosa de los Sagrados Corazones, la cual fue fundada en Poitiers (Francia) en el año 1800 por José María Coudrín y Enriqueta Aymer de la Chevaerie; la cual tenía como objetivo “Contemplar, Vivir y Anunciar al mundo el Amor Redentor”.

Después de la fundación de la congregación empieza a extenderse desde Francia a diferentes lugares del mundo, Europa, Oceanía, América; África, Indonesia, consiguiendo llegar a Valparaíso (Chile) en 1834 en donde se funda las casas de Congregación en Chile. En el año de 1860 Gabriel García Moreno ex presidente de la República del Ecuador realizaba sus estudios en Francia, fue un presidente católico, renovador y creador de Cultura; en ese entonces en el país de Europa, García Moreno tuvo la oportunidad de conocer la organización de la educación de la mujer, aspecto que era mirado con profundo deseo en la sociedad ecuatoriana en ese entonces, por lo que el 4 de Noviembre de 1861, se firmó en París el Convenio para fundaciones de Comunidades y Colegios en Quito y Cuenca.

La Congregación llegó a Quito el 2 de Julio de 1862, García Moreno entregó mediante estatuto al Colegio el edificio donde él se educó debido al gran interés que tenía en este proyecto; El edificio actual que ocupa el Colegio Sagrados Corazones de Quito situado en la parte norte de la Plaza de Santo Domingo entre las calles Guayaquil, Flores, Sucre y Bolívar es el mismo en el cual funcionó el Real Colegio de San Fernando y la Universidad Santo Tomás de Aquino.

El 28 de Julio de 1962 inició en funcionamiento la Institución educativa con 42 alumnas matriculadas como internas y 50 alumnas becas, total de 92 alumnas, número que aumentaría durante el transcurso del Año Escolar.

La implantación de la congregación en el Ecuador fue un servicio de internacionalidad ya que provino de Europa, envió personal religioso de diferentes partes del mundo, la congregación que tenía un éxito desde el viejo Continente tuvo como objetivo el engrandecimiento moral a través de un consistente plan educativo para la mujer, conforme

aumentaba el conocimiento se fueron introduciendo reformas conforme a la realidad ecuatoriana como saber coser, zurcir, remendar, tejer, entre otros. (UNIDAD EDUCATIVA SAGRADOS CORAZONES CENTRO, 2016)

Durante todos los años consecuentes los Sagrados Corazones Centro SSCC se ha posesionado como una gran institución educativa la cual implanta bases sólidas para los alumnos, así como valores esenciales para la formación de la persona, la congregación actualmente cuenta con tres instituciones en el Ecuador las cuales son:

- Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro
- Unidad Educativa Sagrados Corazones Rumipamba
- Unidad Educativa Sagrados Corazones Guayaquil

La Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro cuenta con 403 estudiantes femeninos y 108 masculinos y con un total de 43 Docentes, los niveles educativos que ofrece son preparatoria, básica elemental, media, superior y bachillerato, mediante acuerdo ministerial y la jornada que cubre estos niveles es matutina.

1.2.2 Evaluación preliminar de administración estratégica

MISIÓN

Somos Obra Educativa de la Congregación Religiosa de los Sagrados Corazones de Jesús y María que evangelizamos educando a la niñez y juventud ecuatoriana, inspirados en la pedagogía de Jesús y en nuestro Carisma: Contemplar, vivir y anunciar el amor misericordioso de Dios; potenciando convicciones sólidas, experiencia de Dios, espíritu de familia, calidez, espíritu misionero, defensa de la vida, capacidad de servicio, y compromiso con los más pobres; brindando una educación holística con excelencia académica en concordancia con los estándares de calidad educativa dados por el Ministerio de Educación.

(UNIDAD EDUCATIVA SAGRADOS CORAZONES CENTRO, 2016)

VISIÓN

En los próximos cinco años elevar el nivel académico de los estudiantes, incorporando la certificación del idioma inglés y el manejo de las tecnologías para el proceso de enseñanza – aprendizaje, formando estudiantes líderes con capacidad de servicio y compromiso con los más pobres, a la luz del evangelio, asumiendo los desafíos de una sociedad en constante cambio.

(UNIDAD EDUCATIVA SAGRADOS CORAZONES CENTRO, 2016)

VALORES SS. CC.

Las actitudes de la convivencia en las orientaciones que rigen la vida de la Comunidad Educativa Sagrados Corazones Centro, dentro y fuera de sus ambientes de aprendizaje que se reflejan en los valores que se describen a continuación (UNIDAD EDUCATIVA SAGRADOS CORAZONES CENTRO, 2016):

- **ESPÍRITU DE FAMILIA:** Como miembros de nuestra comunidad corazonista demostramos vivir el Espíritu de familia cuando amamos y nos sentimos amados en la diversidad. Cuando construimos relaciones vitales que nos ayuden a ser más humanos, cuando damos testimonio de alegría, fraternidad, reconciliación, misericordia y compromiso con nuestra misión sagrados corazones.
- **EUCARISTÍA:** Como miembros de nuestra comunidad corazonista comprendemos y aceptamos que la Eucaristía es la fuente y la cumbre que anima y dinamiza nuestra vida, vocación y misión como miembros de la Institución.
- **LIDERAZGO:** Como miembros de nuestra comunidad corazonista vivimos el liderazgo al estilo de Jesús, en actitud de discernimiento, participación, inclusión y diálogo. Animamos a los educandos en todos los niveles.
- **SENCILLEZ:** Como miembros de nuestra comunidad corazonista demostramos ser sencillos en nuestras relaciones transparentes que se manifiestan en la simplicidad, gratitud y confianza en la Providencia del buen Dios.

- **IDENTIDAD PERSONAL:** Como miembros de nuestra comunidad educativa demostramos tener identidad cuando valoramos los elementos de la espiritualidad Sagrados Corazones y participamos activamente. Valoramos los símbolos patrios, comprendemos que somos parte de un todo y que somos importantes. Aceptamos las diferencias y consideramos como una riqueza para nuestra comunidad.
- **RESPONSABILIDAD:** Como miembros de nuestra comunidad corazonista demostramos ser responsables al dar cumplimiento a nuestros compromisos y acuerdos en todos los ámbitos de nuestra vida. Comprendemos que cada uno de nosotros tiene una función y misión que desempeñar y asumimos con alegría, con el único deseo de ser personas efectivas y eficientes.

1.2.3 Procesos contables y administrativos aplicados

Para dar inicio al año lectivo la institución educativa debe tener una autorización de costos por parte del Ministerio de Educación, la cual se basa en tres parámetros, Gestión Administrativa, Educativa, Consejería; en caso de requerir un incremento en su proyección de costos se divide de la siguiente manera 10%, para sueldos y 75% gestión educativa.

Una nueva herramienta GEOL se debe utilizar para el sistema de costos, a base de Windows y java; para las instituciones particulares.

El Ministerio de Educación mediante el art 140 de la Ley de Educación, expide que solo se puede cobrar pensiones y matrícula, para financiar gastos de julio, Agosto; la institución educativa no puede cobrar por otros rubros tales como uniformes, libros u otros.

La institución educativa cuenta con un sistema de presupuestos el cual se basa en las proyecciones que se esperan anualmente, en el presente año el presupuesto es menor debido a que se espera una reducción de alumnos por la tendencia creciente de preferir la educación pública.

El proceso de Control Interno se realiza mediante la comisión administrativa financiera la cual está conformada por el rector, directora ejecutiva, y administradora, los cuales se encargan de regular los fondos, verificar las políticas, procesos, tecnologías, aplicadas a la unidad educativa, comunicando cada año a la congregación las respectivas correcciones con el fin de obtener mejores resultados.

Existen políticas de ABT (administración de bienes temporales) emitidas por la Congregación Religiosa, pudiendo cada Unidad Educativa tener las políticas internas, entre las cuales sobresalen la unificación y calificación de proveedores, en la contratación de personal tanto administrativo, docente y de apoyo se debe evitar el nepotismo.

1.2.4. Funciones

El **Rectorado** dirige, administra y tramita el proyecto educativo institucional el cual procura de la mejora continua de la institución educativa; se encarga de presentar la rendición de cuentas de la gestión de los directivos y organismos institucionales a la comunidad educativa. Aplica el plan de incentivos no económicos para el personal administrativo, directivo y docente, elaborado en función de la evaluación de la evaluación del desempeño laboral y como último punto relevante supervisa el almacenamiento, mantenimiento y control de uso de la infraestructura, equipamiento y recurso didácticos en cumplimiento de los procedimientos operativos establecidos.

La **Vicerrectoría** se enfoca al ámbito educativo, y se encarga de monitorear y evaluar la implementación del currículo vigente de acuerdo a las necesidades educativas; promueve y monitorea la aplicación de los procesos de enseñanza enfocados en el cumplimiento de los estándares de aprendizaje, verifica que el personal docente evalúe de manera permanente, oportuna y precisa el progreso de los estudiantes, orienta el diseño de la planificación curricular institucional en coordinación con los organismos institucionales.

El **inspector** según el Distrito Educativo en las unidades educativas pequeñas es la persona encargada de la gestión de talento humano y recursos, está a cargo de identificar las necesidades y fortalezas institucionales y del personal para la toma de decisiones

respecto a roles, funciones y formación continua. Dirige el adecuado cumplimiento de la jornada escolar, mediante el desarrollo de manuales de procedimientos de funciones y procedimientos operativos tales como seguridad, emergencias, movilización de estudiantes, uso de espacios y recursos físicos.

La persona encargada de inspección lleva los siguientes registros: archivo documental de cada docente, distributivo de trabajo docente, horarios de clase, asistencia de estudiantes, solicitudes de justificación por inasistencia a clases de los estudiantes, control de días laborados, control de comisiones y actividades docentes y estudiantiles que se llevan a cabo dentro y fuera del plantel.

El **departamento de contabilidad y administración** se encarga de realizar diversos procesos esenciales para la institución los cuales se especifican a continuación:

El proceso de matrículas se lo lleva cada inicio de año lectivo para lo cual comienza con la entrevista de cada estudiante con el Departamento de Consejería Estudiantil (DCE), posteriormente se procede a realizar entrevistas con el rector y con pastoral, el último paso es en la secretaría general en donde se recibe la carpeta y se firma el contrato de servicios. El departamento de contabilidad se encarga de emitir la factura una vez realizados estos pasos, se genera el código del estudiante y recibe el pago de la matrícula. El cobro de pensiones se lo realiza cada mes, según la emisión de la factura con el código del estudiante que anteriormente se generó, se realizan los pagos directamente con el banco, por lo que no se percibe dinero directamente en la institución.

Para el proceso de cuentas por cobrar la persona encargada de contabilidad genera la facturación masiva los dos primeros días de cada mes, según el asiento cuentas por cobrar contra ingresos, y cada día se realiza el débito de bancos para conjuntamente acreditar a las cuentas por cobrar y poder cuadrar las cuentas según el pago de pensiones, este reporte se lo debe enviar al Distrito Zonal los primeros 15 días de cada mes.

La institución educativa cuenta con manuales tanto para la emisión de cheques, así como para manejo de caja chica, los cuales no han sido modificados desde la fecha de realización de los mismos, éstos manuales explican los procesos que se realiza para cada una de las actividades detalladas.

La presentación de los balances se realiza de dos maneras, el primero para las entidades de control a nivel nacional cabe recalcar que la unidad educativa no lleva NIIF's debido a que el ente regulador no es la Superintendencia de Compañías, por lo que presenta su información en base a normas ecuatorianas de contabilidad (NEC).

También prepara un balance para presentar a la Consejo Gubernativo de la Congregación Religiosa SS.CC. (ente regulador) para lo cual se aplica normas USGAP, las cuales son políticas americanas en las que los activos son el punto más importante en el balance. Se aplica estas normas con el fin de llevar la contabilidad a nivel de la Consejo Gubernativo de la Congregación Religiosa SS.CC. internacional en un solo formato el cual está enfocado en los activos que posee cada unidad educativa, los valores a pagar no son de relevancia.

La Validación de inventarios se realiza por parte de la persona encargada de administración cada fin de año escolar, en las cuales consta la verificación de activos fijo, se realiza el respectivo inventario y el cambio de custodios. Para la baja de activos se rige según la normativa de la Ley de régimen tributario interno, en cuanto a los tiempos y el uso de los activos (depreciación).

Para la contratación de personal el departamento de contabilidad y administración es el encargado de llevar el proceso para lo cual se encuentran filtros primero al DCE, continuamente el vicerrectorado y por última el departamento médico para finalmente firmar el contrato y concluir con el proceso.

Los pagos al personal se los realiza cada fin de mes, los cuales se pueden realizar anticipos de hasta el 50% de la remuneración que percibe el empleado, también se tiene la política de poder otorgar préstamos del 50% de su remuneración hasta por 12 meses, sólo se puede tener acceso a una política, es decir, se puede tener anticipo o préstamos.

La empresa cuenta con los proveedores para el bar, transporte y editoriales, los cuales se realizan procedimientos ya establecidos para la calificación de los mismos en conjunto con convenios que benefician a las dos partes.

1.2.5. FODA de la Institución

Gráfico 1.FODA SCC

FODA DE LA INSTITUCIÓN	
FORTALEZAS Educación de alto nivel Reconocimiento nacional Permanencia en la educación por largo tiempo Prestigiosa ubicación Precios Accesibles Formación en Valores Educación Personalizada	DEBILIDADES Desmotivación de estudiantes Infraestructura limitada Disminución estudiantil Baja preparación para ingreso a universidades Inestabilidad laboral Falta de transporte público
OPORTUNIDADES Incrementar los alumnos Publicidad Acreditación Normas ISO Tecnología avanzada para el aprendizaje Sistema de Becas Brindar Mayor Seguridad en los alrededores	AMENAZAS Incremento de competencia Reubicación del colegio Daños en infraestructura por fenómenos naturales Mejora en la educación pública Preferencias y gustos por otras instituciones

Fuente: Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro

Elaborado por: Edwin Chisaguano

El análisis realizado a la institución educativa muestra las debilidades en las que se puede trabajar para mejorar entre estas sobresalen la disminución de estudiantes ya que ha sido en un número significativo impactando a la economía de la institución, esto se da debido a que los estudiantes así como los padres de familia prefieren cambiarse a la educación pública, a su vez cada vez los estudiantes pierden el interés en estudiar en un colegio católico y por último la preparación para entrar a la universidad no es la adecuada.

Otra gran debilidad de la organización es la inestabilidad laboral por parte de los docentes ya que otras instituciones ofrecen mejores salarios por lo que deciden apartarse del colegio perdiendo a los profesores de mayor preparación.

Como fortalezas al ser una institución histórica permanece ese reconocimiento a nivel nacional, la ubicación al encontrarse en el centro de la ciudad tiene sus pros y sus contras ya que el municipio no permite realizar las adecuaciones necesarias, al ser un colegio religioso la formación se centra en valores para crecer como persona.

Las amenazas al ser en una gran cantidad disminuyen las oportunidades de poder afrontarlas, debido a varios factores como la competencia, ya que los colegios públicos no tienen comparación por la diferente administración que se los realiza, se puede pensar en un cambio de giro del negocio el cual puede instaurarse con el fin de continuar generando ingresos a nivel de la congregación.

2. CONCEPTUALIZACIÓN APLICADA A LOS PROCESOS CONTABLES Y ADMINISTRATIVOS

2.1.Ámbito de control interno basado en COSO ERM

En el año 2004 se realizó una nueva publicación sobre el control interno denominada Administración de Riesgo Empresarial: Marco de Referencia Integrado (Enterprise Risk Management: Integrated Framework), que se refiere a las definiciones dadas por COSO respecto de los componentes para la gestión integral de riesgo.

COSO II o COSO ERM (ENTERPRISE RISK MANAGEMENT) es un proceso el cual se lo realiza por el personal de todos los niveles de la organización ya que involucra a la gente de todos los niveles de la organización, y está enfocado en identificar posibles eventos que afecten la organización, gestionar los riesgos y proporcionar una seguridad para la conseguir los objetivos propuestos. (Estupiñan, 2015)

COSO ERM permite a los administradores de las empresas operar de una manera eficaz aumentando la capacidad para:

- Alinear el nivel de riesgo aceptado con la estrategia.
- Unir crecimiento, riesgo y rendimiento.
- Mejorar las decisiones de respuesta al riesgo.
- Minimizar sorpresas y pérdidas operativas.
- Identificar y administrar riesgos a nivel de la entidad.
- Racionalizar el uso de recursos.

Este modelo de control interno se encuentra conformado por ocho componentes relaciones según (Mantilla, 2013) los cuales son:

1) Ambiente interno.

El ambiente interno o ambiente de control abarca todo lo que está dentro de una organización, influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base

de los demás componentes de la gestión de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del Ambiente Interno incluyen la filosofía de gestión de riesgos de una entidad, su riesgo aceptado, la supervisión ejercida por el consejo de administración, la integridad, valores éticos y competencia de su personal y la forma en que la dirección asigna la autoridad y responsabilidad, organiza y desarrolla a sus empleados.

En la institución educativa, el ambiente interno no es un componente el cual se encuentre enfocado al 100% en la institución, ya que los riesgos que pueda tener la unidad educativa no son explicados de manera clara por parte de las autoridades a los colaboradores por lo que se debe gestionar y presentar a los trabajadores la importancia de los riesgos y como mitigarlos desde el punto de vista de control interno.

2) Establecimiento de objetivos.

Los objetivos se fijan a escala estratégica, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento.

Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten su consecución. La administración de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los mismos apoyen la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

Los objetivos de la organización no son comunicados de manera efectiva en la organización, partiendo de una mala estructuración de objetivos los cuales no han sido modificados de acuerdo con las necesidades de la organización; por otro lado, formular los objetivos de una manera adecuada manteniendo en claro y comunicando el objetivo principal de la institución en conjunto con los objetivos secundarios estableciendo tiempo y recursos para la consecución de los mismos.

3) Identificación de Eventos.

Los eventos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Los eventos con impactos negativos representan riesgos, que exigen la evaluación y respuesta de la dirección, los eventos con impactos positivos deben reconducirse hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos.

4) Evaluación de riesgos.

Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser administrados. Los riesgos son evaluados sobre una base inherente y residual bajo las perspectivas de probabilidad (posibilidad de que ocurra un evento) e impacto (su efecto debido a su ocurrencia), con base en datos pasados internos (pueden considerarse de carácter subjetivo) y externos (más objetivos).

Prevenir los riesgos constituye un eje fundamental para la unidad educativa y para esto se deben evaluar los posibles riesgos que afecten a la empresa para mantenerse preparados y establecer una respuesta o generando una oportunidad en la institución, los riesgos de mayor impacto son disminución de estudiantes, inestabilidad laboral, ambiente de trabajo no confortable en la unidad educativa.

5) Respuesta al riesgo.

Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina como responder a ellos. Las respuestas pueden ser la de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar la respuesta la dirección debe evaluar sus efectos sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, de esta manera se realizará la selección de aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias del riesgo establecidas.

Una vez establecidos los riesgos de la institución establecemos posibles respuestas para enfrentar y prevenir la pérdida de recursos, en el presente caso pérdida de recursos financieros, físicos y humanos.

6) Actividades de control.

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos. Estas actividades tienen lugar a través de toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Incluye una gama tan diversa como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones.

Las autoridades, personas encargadas de realizar el respectivo control de la institución, promoverán la realización de políticas para docentes, estudiantes, lugares físicos, y establecerán procedimientos los cuales conlleve la ejecución de controles permanentes para evitar cualquier percance.

7) Información y comunicación

La información relevante se identifica, captura y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación efectiva debe producirse en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, a través, y hacia arriba de la entidad.

En la unidad educativa SSCC la falta de comunicación es un problema importante, el cual causa un mayor impacto al no conocer los lineamientos, procedimientos, políticas y objetivos establecidos por la institución, la carencia de información no permite una comunicación asertiva por parte de las autoridades hacia los docentes y estudiantes, así como de los estudiantes y docentes hacia las autoridades.

8) Monitoreo

La gestión de riesgos corporativos se supervisa, revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo. La totalidad de la administración de riesgos corporativos es monitoreada y se efectúan las modificaciones necesarias. Este monitoreo se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez.

Como última función de control por parte de la unidad educativa es monitorear constantemente como se encuentra la empresa, establecer las respectivas correcciones y gestionar el mejoramiento continuo.

2.2. Principales procesos administrativos en empresas de servicios

Las instituciones escolares son pequeñas o medianas empresas, públicas o privadas, si o con fines de lucro por lo que necesariamente se requiere contar con recursos materiales y humanos para gestionar la institución de manera eficaz mediante la administración inteligente de esos recursos.

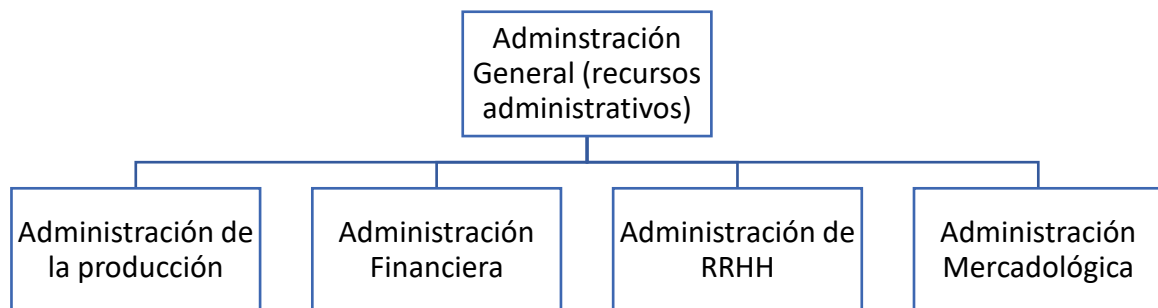
La administración y conducción de una institución educativa debe tener en cuenta cuatro grandes funciones de la administración: planeación, organización, comunicación y control. (Garcia Solarte, Murillo V., & González, 2011)

- Diseñar, desarrollar y evaluar el sistema educativo.
- Formulación de la normatividad académica y administrativa.
- Elaboración y aprobación de planes y programas.
- Determinación y distribución de los recursos financieros.
- Control del cumplimiento de las políticas y por lo tanto los planes, programas, decisiones y objetivos nacionales.

La persona encargada de la administración de la institución debe estar en capacidad de ejercer efectivamente la autoridad con asesorías de su equipo y profesores, respaldar y exigir el cumplimiento de los objetivos propuestos, propiciar un ambiente educativo estimulante tanto para alumnos, profesores y personal de la empresa, delegar funciones para desarrollar trabajos específicos que conlleven a obtener mayor eficacia, supervisar y evaluar el desempeño de los profesores que se encuentren bajo su dirección, presidir consejos técnicos y administrativos delegando funciones para optimizar su desempeño y por último remitir informes y documentos técnicos y administrativos a las autoridades que corresponda así como asistir a reuniones o asambleas de carácter educativo como la máxima representante de la escuela.

Además de las funciones administrativas propias del cargo, la administradora también es responsable por dirigir y garantizar la correcta labor pedagógica en la institución que dirige: despertar en cada maestro el interés por el desarrollo profesional, fomentar un vínculo permanente de aprendizajes entre la institución y la comunidad, velar por el cumplimiento de los objetivos de cada nivel, manejar técnicas y procedimientos de capacitación docente, evaluar junto con el personal docente el proceso de enseñanza-aprendizaje y fomentar la experimentación pedagógica, creación de tecnología e intercambio de experiencias. (Navaridas Nalda, 2013)

Para la respectiva supervisión de las actividades administrativas se requiere el control interno administrativo que son los procedimientos y métodos que se relacionan sobre todo con las operaciones de una empresa y directivas, políticas e informes administrativos. Según Chiavenato (CHIAVENATO, 2001), define para una empresa de servicios cinco funciones mínimas las cuales son:



Fuente: (CHIAVENATO, 2001)

Elaborado por: Edwin Chisaguano.

La administración general es la encargada de planeación, organización, dirección, y control de las actividades que se realizan dentro de toda la empresa y está dirigido hacia toda la organización.

La administración de la producción se enfoca en la persona encargada de los procesos para el flujo del negocio en sí, se encarga de materiales, materias primas, equipos, instalaciones, tecnología entre otros.

Por otro lado, la administración financiera se refiere al capital, flujo de dinero, crédito, gastos, ingresos entre otras actividades las cuales conllevan movimiento, entradas y salidas de dinero.

La administración de recursos humanos va dirigida hacia el proceso de selección del personal adecuado para la empresa, además de eso mantener el bienestar de los empleados para un propicio funcionamiento de la organización.

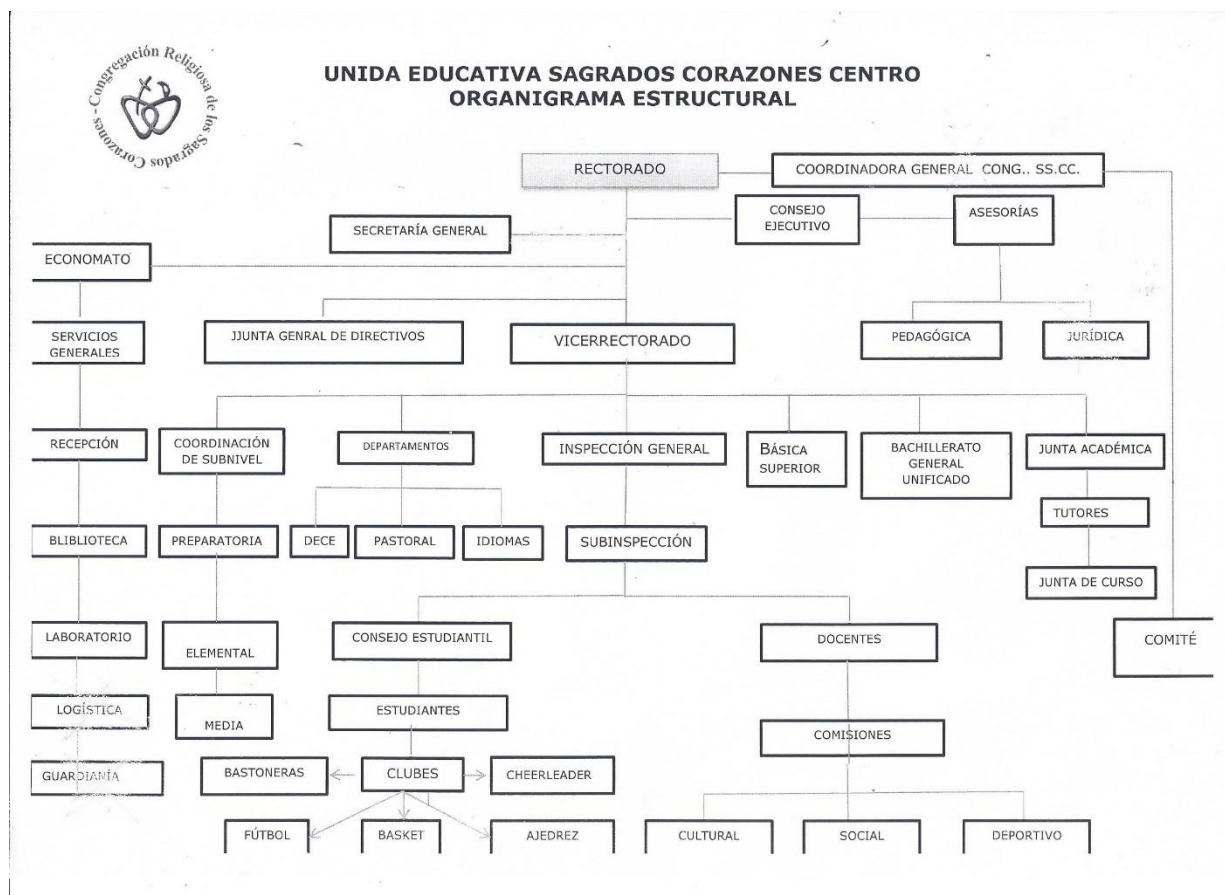
Por último, la administración de recursos mercadológicos enfocada en el mercado, como obtener más clientes, a la vez de realizar la publicidad necesaria para darse a conocer el producto o servicio que se brinde hacia la sociedad.

En la institución educativa objeto de estudio, tiene una administración general la cual es la encargada de realizar la respectiva planeación y conjuntamente ejecución de nuevos procesos para la mejora de la organización. Por otro lado, los procesos financieros son encargados por la persona encargada de contabilidad de la institución. (Ramírez-Cardona, 2015)

En el ámbito de recursos humanos, no existe una persona designada para los procesos respectivos, la persona encargada de la administración entre sus funciones coordinar la selección y contratación de personas necesarias, por lo que se puede observar ciertas incongruencias en los procesos mencionados.

Así mismo no está designada una persona especialmente para los procesos mercadológicos y es por esa razón que no se evidencia publicidad de la institución, tampoco otras actividades que podrían mejorar la imagen de la unidad educativa.

Gráfico 2 Organigrama de la institución



Fuente: Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro

Elaboración: Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro

El ente regulador de la Institución es la Congregación Religiosa de los Sagrados Corazones de Jesús y de María, la cual contiene un Consejo Gubernativo de la Congregación Religiosa SS.CC. en Ecuador, es el responsable de autorizar, dirigir y administrar todas las instituciones educativas que son parte de la Comunidad Religiosa Sagrados Corazones.

El Consejo Gubernativo cuenta con un manual de políticas para la centralización de bienes temporales de obras y comunidades en Ecuador, en el que se establecen las

políticas generales, políticas administrativas, políticas de becas, comisión administrativa-financiera, talento humano, anticipos y préstamos a empleados, activos fijos, presupuesto institucional, políticas salariales, políticas financieras, sistemas informáticos cobro de pensiones y sanciones.

La Comisión administrativa financiera (CAF) es una delegación formada en cada institución educativa que forma parte de la congregación, la cual está conformada por:

- a) **Rector/a**
- b) **Coordinador/a General:**
- c) **Administrador/a de Bienes Temporales**
- d) **Director/a**
- e) **Talento Humano**
- f) **Contador/a**

El CAF se encarga de implementar, supervisar y dirigir las políticas que se establecen en el manual; entre sus principales funciones se encuentran:

- Elaboración, planificación, ejecución y control presupuestario.
- Implementar, comunicar y cumplir las políticas
- Realizar una auditoría interna anual o solicitar a la Congregación Religiosa SS.CC. en Ecuador, realizar una auditoría externa.
- Realizar inventarios anuales de los activos fijos.
- Fijar en base el análisis realizado por el contador/a y el administrador/a, el porcentaje de incremento de pensiones y matrículas para el nuevo año lectivo.
- Velar por el cumplimiento de las obligaciones laborales, sociales, tributarias, judiciales y del resto de entes controladores.
- Manejar eficientemente los recursos de la institución y el cumplimiento de los objetivos.
- Crear y mantener provisiones económicas efectivas para cumplir con las responsabilidades patronales futuras.
- Prever el fondo de estudio actuarial anual para la jubilación patronal y depositar en la cuenta asignada.

2.3. Procesos contables de mayor aplicación

2.3.1. Sistema de Contabilidad

Significa una serie de tareas y registros de una entidad por medio de las cuales se procesan las transacciones como un medio de mantener registros financieros. Dichos sistemas identifican, reúnen, analizan, calculan entre otras actividades.

Un sistema contable es una herramienta que nos ayuda a controlar todas las operaciones contables, financieras y administrativas; las políticas establecidas a través del sistema contable deben considerar las Normas Internacionales de información financiera NIIF, establecidas en el Ecuador a partir del año... y actualmente aplicable para todas las compañías controladas por la Superintendencia de Compañías. Permite mejorar el rendimiento, obtener información sobre la posición financiera de la empresa, su grado de liquidez y sobre la rentabilidad de la empresa.

El sistema contable es la combinación de las actividades que cumplen los empleados, los registros y procedimientos que se utilizan en un negocio con la finalidad de cumplir con las necesidades de información financiera.

El sistema contable suministra información cuantitativa y cualitativa con dos grandes propósitos:

- Informar a los gerentes sobre la situación interna de la empresa, para la toma de decisiones y formulación de políticas generales y planes a corto, mediano y largo plazo.
- Información externa para los accionistas o personas relacionadas a la institución.

El sistema contable en su aplicación en la empresa permite el control de los procesos contables y de conciliación entre los usuarios que administran y utilizan el sistema.

Para la implementación de un sistema contable se toma en cuenta el tamaño de la empresa, la naturaleza del negocio, el volumen de datos y la respuesta a los requerimientos de los directivos y terceros.

2.3.2. Proceso Contable

El proceso contable se refiere a todas las operaciones y transacciones que registra la contabilidad en un periodo determinado, regularmente durante el ejercicio económico, desde la apertura de los libros hasta la preparación y elaboración de los estados financieros.

El ciclo contable es el proceso regular y continuado que tiene lugar en la contabilidad de las empresas a lo largo del ejercicio económico anual, cuyo objetivo es poder determinar al final de dicho ejercicio un resultado periódico que sirva para enjuiciar la marcha de la empresa y cumplir con las obligaciones legales.

Este proceso ejecutado de una manera adecuada brindará información confiable a quienes estén interesados en las actividades financieras de la empresa, para esto existen tres fases durante el ciclo contable las cuales son:

- **Apertura o inicial:** Supone la apertura de los libros de contabilidad, tanto en el caso de una empresa que inicia su actividad por primera vez, como en el de aquella que ya ha venido desarrollando una actividad productiva en ejercicios precedentes.
- **Desarrollo o gestión:** Se extiende a lo largo del ejercicio económico anual y tiene la finalidad de interpretar y registrar contablemente las operaciones que surgen como consecuencia de la actividad de la empresa.
- **Conclusión o cierre:** Consiste en un trabajo de recopilación y síntesis, por el cual se introducen determinados ajustes en las cuentas que permitan elaborar una información contable transparente en conjunto con la conclusión de los estados financieros del periodo.

El control interno contable necesario para establecer la supervisión de los procesos contables consiste en los métodos procedimientos y plan de organización que se refieren

sobre todo a la protección de los activos y asegurar que las cuentas y los informes financieros sean confiables.

Los principales procesos contables enfocados en la institución educativa son ingresar en el sistema las actividades que se realizan a diario, entre ellas las más importantes son facturación, con el debido sistema, cuentas por cobrar, manejo de caja y caja chica, pagar los gastos que se generan por diversos asuntos.

El control de costos es escaso por lo que se podría mejorar este punto y por último la unidad educativa no maneja un sistema de presupuestos con el cual poder basarse para estar preparados por futuros eventos que pueden tener gran impacto en la institución.

2.3.4. Gestión de la calidad normas ISO

La Organización Internacional de Estandarización (ISO) es una organización formada por empresas de estandarización en 163 países miembros, es el mayor desarrollador mundial de estándares internacionales, se han establecido cerca de veinte mil estándares cubriendo desde productos manufacturados y tecnología a seguridad alimenticia entre otros.

La norma ISO 9001 elaborada por International Standard Organization y la cual establece los requisitos para un Sistema de Gestión de Calidad que puede ser utilizado en aplicar a las organizaciones sin importar el producto o servicio que se ofrezca; una gestión de la calidad implica planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización para obtener los resultados deseados y mejorar la satisfacción del cliente.

Al mejorar los sistemas de gestión de calidad de su organización, se podrá aumentar positivamente la rentabilidad de la institución. Esta norma se basa en ocho principios de gestión de calidad:

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Participación del personal

- Enfoque basado en procesos
- Enfoque de sistema para la gestión
- Mejora continua
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

La norma ISO 9001 pide como requisitos:

- Establecer un sistema documentado: procedimientos, normativa del caso, registros de acciones claves, mediciones y monitoreo.
- Una dirección que participe no basta delegar, hay que estar en el epicentro de los hechos claves. Hay que invertir, construir un currículo actual, establecer políticas, proveer infraestructura y contratar gente, “que no venga a aprender”, que aporte.
- Recursos: Infraestructura, bibliotecas, salas de estudio, salas de profesores, tecnología dentro y fuera del aula, laboratorios, áreas de esparcimiento, servicios de bienestar estudiantil, limpieza, seguridad y atención rápida.
- El servicio educativo: Improvisar es lo contrario a la calidad. Debe planificarse: el currículo, actividades para formativas, tutorías, asesorías, reforzamiento, nivelación, prácticas de campo, investigación, proyección social, charlas de orientación, actualización a últimos ciclos y a egresados. Note, todas estas buenas prácticas son para logra el objetivo: formar el perfil.
- Si una entidad educativa, tiene satisfecho a sus estudiantes, pero no logra formar el perfil. Tendrá egresados insatisfechos, que ven frustradas sus aspiraciones. Si su entidad educativa es de formación secundaria, los egresados no lograrán una vacante en las mejores universidades
- Medir, analizar y mejorar. Tres pedidos de la norma ISO 9001 que en conjunto promueven la mejora continua. Aunque lo mejor es prevenir, dice 9001, cada fin de ciclo operativo, debe concluir con un estudio y análisis de los datos de aquello

en lo que tenemos que mejorar: eficacia formativa –término que acuñé el 2000- trámite administrativo, avance silábico, acceso de estudiantes que tienen el perfil adecuado, acceso de profesores idóneos para el fin.

El objetivo de esta certificación es mejorar la calidad de la organización, en todos los procesos que se requieran, otorgando un beneficio a la institución, así como reconocimiento por medios internacionales de la obtención de un ente tan importante.

La Norma ISO 9001 se la puede llevar a cabo como una norma para la educación en el país, los beneficios que obtendrá la institución educativa ante el mercado será mejorar la imagen del servicio ofrecido, además de esto afianzar la posición en los mercados y favorecer el desarrollo de la misma; Obtener mayor cuota en el mercado.

Los beneficios ante los clientes será la satisfacción por parte de los mismo, acceder a acuerdos de calidad con los clientes, en este el bar y transporte.

Para la obtención de la norma de gestión de calidad se esquematizará un plan el cual está pensado en modificar los procesos actuales de la empresa, así como políticas y normas que generan retrasos en las tareas o impiden el flujo de las mismas, el plan será pensado para 2 años tiempo razonable para realizar los respectivos cambios y para empezar con el proceso de acreditación.

3. PROPUESTA PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y CONTABLES

3.1 Planteamiento de la propuesta

Se considera que toda organización sin importar su finalidad o tamaño responde a un proceso organizativo determinado por una serie de procesos, este tipo de componentes responde a las diversas necesidades de la organización dando origen a procesos administrativos y contables que regulan el desempeño de las personas que intervienen dentro de la empresa.

No obstante estos procesos no siempre responden a una planificación por lo que en muchos casos se dan de manera empírica minimizando así los resultados por falta de control y evaluación lo que implica una mala utilización de recursos tanto humanos como materiales que a largo plazo pueden incidir en la eficacia de la empresa.

Es por ello que en base a los resultados obtenidos del presente trabajo investigativo se plantea una propuesta orientada a mejorar los procesos administrativos y contables de la institución a fin de optimizar dichos procesos y contribuir así al mejor funcionamiento de las diversas actividades realizadas en la institución.

3.2. Fundamentación

Los constantes cambios en la sociedad impulsados por la globalización y la tecnología obliga a las empresas a estar en constante cambio, como un requisito para garantizar su supervivencia o alcanzar una ventaja competitiva sobre sus competidores (Alarcón, 1998). No obstante para que un proceso de optimización sea efectivo requiere que la empresa renuncie a ideas antiguas y anticuadas que por lo general han sido heredadas a través de la tradición e impiden la adaptación de la empresa a nuevos retos (Hammer, 2005)

Según (Manganelly, 2004) un proceso de optimización de procesos se resume en 5 etapas: preparación, identificación, visión, solución y transformación. En cuanto a la preparación se realizó un proceso de socialización entre los trabajadores y autoridades a fin de contar con su colaboración para el desarrollo de este trabajo, luego se procedió a realizar un análisis previo de los diversos cargos y funciones del Colegio a fin de determinar su desarrollo y eficiencia de tal manera que permita identificar las falencias existentes en los procesos.

Una vez determinados los problemas se procedió a plantear los objetivos a alcanzar para poder diseñar posibles soluciones a las carencias encontradas para al final llegar a un resultado de transformación en la organización mediante el análisis y adecuación de los procesos existentes a fin de poder satisfacer las necesidades de los clientes. (Arriaga, 2012)

3.3. Justificación

La presente propuesta tiene relevancia por cuanto contribuye al mejoramiento de los procesos administrativos y contables que se reflejarán en el mejoramiento del desempeño general de la institución y por tanto al mejoramiento de la prestación de sus servicios académicos al ofrecer servicios en menores tiempos y de manera más eficiente.

Así también esta trabajo será un referente para otros estudios de mejoramiento de procesos en unidades educativas, aunque existe la posibilidad de que pueda ser adaptado a otras realidades considerando que toda institución tiene elementos en común como la organización de recursos y personal.

La aplicación de esta propuesta repercute en la formación del investigador por cuanto al ser necesaria su participación en los procesos investigativos genera interacción con autoridades, docentes e instituciones que le permiten conocer diversas realidades a corto y mediano plazo influirán en su formación personal al punto de ser capaz de proponer soluciones a las problemáticas encontradas desde su formación académica y personal.

3.4. Objetivos

3.4.1. Objetivo General de la Propuesta

Optimizar los procesos administrativos y contables, en coordinación con las tareas y responsabilidades del personal con la finalidad de sincronizar las actividades inter departamentales de la unidad educativa y por ende mejorar la rentabilidad financiera.

3.4.2. Objetivos Específicos de la Propuesta

- Identificar los procesos administrativos y contables a fin de poder detectar deficiencias que incrementen el costo de los mismos.
- Proponer medidas de optimización de los procesos administrativos y contables para asegurar el cumplimiento de funciones de manera eficiente y oportuna.
- Adoptar políticas administrativas para comunicar, informar y guiar a los miembros de la organización con el cumplimiento de los objetivos planteados.
- Reducir costos fijos y variables mediante la aplicación de procesos administrativos y contables más eficientes

La aplicación de un sistema de gestión integral es esencial para obtener un desempeño eficiente y manejar un control de resultados, tomar decisiones de la mejor manera favorece a la institución a ser más competitivos, optimizar y aprovechar los recursos.

Se propone los siguientes factores para cumplir los objetivos planteados:

Gestión Gerencial es el proceso que consiste en guiar a las divisiones de una empresa hacia los objetivos fijados para cada una de ellas, mediante planes y programas concretos para asegurar el correcto desarrollo de las operaciones y de las actividades (planeamiento táctico), posibilitando que sus miembros contribuyan al logro de tales objetivos y controlando que las acciones se correspondan con los planes diseñados para alcanzarlos. (Admin de Empresas, 2009).

Rediseño del Sistema de Trabajo: Según los cuestionarios internos que se han realizado, se ve necesario un rediseño del sistema de trabajo el cuál implique:

- Definir roles a través de Organigrama Funcional. Se enfoca a la estructura organizativa que tiene la institución, en función del conocimiento, experiencia, y

habilidades que cada integrante de la institución posea de acuerdo con el puesto de trabajo que desempeña y el que podría desempeñar.

- **Comunicación:** Este factor es necesario en toda organización para el conocimiento por parte todos los miembros que componen la institución, es necesario mantener informados a los empleados sobre la situación de la empresa, conflictos, acuerdos y desacuerdos, entre otros y establecer un ambiente laboral propicio el cual invite a tener una retroalimentación sin temor a represalias, generando así mayor confianza, y amenizando el clima organizacional.
- **Liderazgo:** Se enfoca en visualizar y tener claro el objetivo institucional, transmitir a todo el personal el impulso que se requiere para que el desempeño esté acorde a las metas planteadas por parte de los directivos.
- **Compromiso:** Implica un sentido de pertenencia a la misión y visión de la empresa que se encuentren alineados a los objetivos individuales y en equipo para todos los miembros de la empresa.
- **Competencia Asertiva:** Es la integración de conocimientos, valores corporativos y habilidad social por parte del trabajador con el fin de poner en operación sus conocimientos, coordinar e integrar esfuerzos entre los miembros de un equipo de trabajo.

3.5. Factibilidad

3.5.1. Factibilidad Administrativa

Administrativamente el proyecto es viable ya que se basa en los principios contables generalmente aceptados y contemplados en las NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera), soportadas en las leyes de comer y régimen de ley tributario.

La aprobación se la debe generar por parte de la Consejo Gubernativo de la Congregación Religiosa SS.CC. la cual está al mando de la institución, verificando la viabilidad del proyecto se puede proceder a establecer los cambios sugeridos en el presente proyecto.

3.5.2. Factibilidad Técnica

La Institución educativa dispone de un sistema contable computarizado el cual según la dirección actual permite procesar la información de una manera eficiente, así mismo dispone de un personal contable y administrativo con algunos años de experiencia por lo que es factible incrementar estos cambios para mejora de los procesos.

3.5.3. Factibilidad Presupuestaria

La Unidad Educativa mantiene sus ingresos limitados debido a las causas explicadas anteriormente por lo que se necesitaría establecer la viabilidad del proyecto en base al presupuesto que generará el proyecto.

3.6. Levantamiento general de procesos administrativos y contables de la entidad

Existen diversos procesos administrativos y contables que se realizan en la institución por parte del personal los cuales parten desde la alta administración, a continuación, se detalla las funciones realizadas.

Compras: La Unidad Educativa para realizar el proceso de compras, escoge a los proveedores de acuerdo a una base de los mismos que ya fue calificada a nivel de la Consejo Gubernativo de la Congregación Religiosa SS. CC., esta función está a cargo de la Administradora, esta actividad está escrita en el manual de procedimientos de la empresa. El proceso empieza con las cotizaciones y se realiza en base a las peticiones o necesidades, se intenta ejecutar las compras cuando existen descuentos o al precio más bajo posible con el fin de ahorrar; las compras a partir de \$5000 son autorizadas por el Consejo Gubernativo, los montos menores se encarga directamente la Administradora. El transporte de los productos adquiridos se los realiza por medios propios, mediante los vehículos de la institución.

Una vez ejecutado el proceso de compras se procede con una revisión por parte de la Administración se procede con la validación de procesos por cada compra que se realiza,

esta operación es realizada por la administradora y cada cierto tiempo por auditoría interna.

Considerando que la optimización de procesos administrativos y contables es necesario identificar los diferentes procesos a cargo de estas áreas a fin de establecer las deficiencias de los mismos y poder generar una alternativa de mejoramiento de los mismos, es importante aclarar que en la institución no existen flujos de procesos que faciliten la comprensión de los mismos por lo que sus detalles se presentarán en forma de tablas , para posteriormente desarrollar flujos de procesos dentro de las alternativas de solución, así como para facilitar su socialización:

Tabla 4 Proceso de compras

Proceso de compras	
Actividad	Detalle
Recepción de proformas	Administradora
Selección de proveedor	Administradora
Autorización de compra	Más de \$5000 Consejo Gubernativo Menos \$5000 Administradora
Transporte de productos	Medios propios
Revisión de la compra	Administradora
Auditoría interna	

Elaborado por: Edwin Chisaguano.

Facturación, Crédito y cobranzas: Los procesos de créditos y cobranzas son realizados por Administración y Contabilidad, estos procedimientos de igual manera se encuentran detallados en el manual de procesos.

Para el manejo de créditos, se establecen normas de acuerdo con el manual realizado por el Consejo Gubernativo, consiste en concesión a los clientes de una duración máxima de 8 días, los cuales se refieren al periodo para pagar las pensiones atrasadas, no existen otra emisión de créditos debido a no encontrar con la necesidad para la realización de los mismos.

La facturación mensual, la realiza el Contador, quien emite las facturas de forma masiva, los dos últimos días del mes anterior al correspondiente del ingreso, para la realización de la facturación los precios y condiciones de venta se ponen por un acuerdo ministerial el cual impone los montos que se debe cobrar por los diferentes rubros. Las facturas son pre numeradas y debidamente autorizadas por la rectora de la institución; son controladas en base a dos rubros: estudiantes antiguos y estudiantes nuevos, los precios son de forma repetitiva ya que durante el año escolar no varían los valores por pago de pensiones. El último paso que se realiza en el presente proceso es que el Administrador valida cuanto debe cada estudiante.

Las ventas al contado son pocas las cuales son por concepto de inscripciones y diversos certificados, la contaduría sobre estos rubros se la realiza para impuestos, este proceso es realizado por el Contador el mismo que se encarga de la cobranza de los mismos, no separando funciones como corresponde.

Documentos por cobrar es un proceso muy limitado dentro de la institución debido a que no es necesaria la realización del proceso, en los últimos años sólo se han presentado dos casos con relación a letras de cambio, la morosidad de los estudiantes es del 3% y generalmente se presentan cheques post fechados; estos documentos son custodiados por el administrador y se mantiene un registro de las obligaciones a cobrar en el sistema contable, no existe un control de fechas para que no se pase el día de vencimiento, así como no existe un libro de vencimientos. Se realizan arqueos mensuales sobre los documentos a cobrar, sin embargo, no existen las medidas de protección adecuadas para el mantenimiento de estos papeles.

Tabla 5 Proceso de facturación

Proceso de facturación	
Actividad	Detalle
Emisión de facturas	Aprobación rectora
Validación de rubros	Contador
Entrega de facturas	Contador últimos dos días del mes
Recepción de pagos en efectivos	Contador

Recepción de pagos en cheque posfechado	Registro en cuentas por cobrar No existe un control de vencimientos Se da 8 días para pagar emitida la factura
Arqueo mensual de Cuentas x cobrar	

Elaborado por: Edwin Chisaguano.

Cuentas a pagar: Para los procesos de cuentas por pagar, si existen normas establecidas, éstas normas no incluyen la asignación de responsabilidades para la imputación de comprobantes y el proceso se encuentra separado de las áreas de recepción y tesorería. Se recibe solo la factura mediante correo electrónico, el administrador es el encargado de aprobarlas, las facturas físicas se reciben posteriormente.

La aprobación de facturas para pagos se efectúa siguiendo la siguiente política: Si la factura no sobrepasa los \$ 5000 se aprueba por parte del Administrador, para montos superiores a \$5.000 aprueba el Rector.

Para la conciliación de la cuenta de control del mayor general el administrador es el encargado y se realiza con una frecuencia semanal. Cuando se efectúan pagos a cuenta o adelantados a los proveedores se realiza mediante un comprobante de pagos a terceros, los pagos son aprobados por la directora ejecutiva y se contabiliza en la cuenta anticipos a proveedores.

La institución educativa no realiza un sub diario de compras, por otro lado, se llevan saldos individuales por cada proveedor, estos son conciliados en el mayor general y se los realiza para cierre de mes.

Tabla 6 Proceso cuentas por pagar

Proceso de cuentas por pagar	
Actividad	Detalle
Recepción de facturas electrónicas y posteriormente las físicas	Administrador

Aprobación de pago	Mayor a \$5000 aprueba el rector Menor a \$5000 aprueba el administrador
Pagos a la fecha	Contador últimos dos días del mes
Pagos anticipados	Aprueba directora ejecutiva Registro cuenta anticipos a proveedores
Conciliación mensual de cuentas	

Elaborado por: Edwin Chisaguano.

Administración de Personal: El sector de personal se divide en dos partes, personal académico el cual está conformado por docentes, psicólogo, religioso está bajo el mando del Vicerrector, por otro lado, el personal administrativo y de apoyo se encuentra bajo la supervisión del Administrador, se lleva un archivo sobre las disposiciones legales, contratos particulares de directores, funcionarios, empleados y operarios. La constancia de ingresos se los realiza mediante un biométrico, no existen entrenamientos, cada año se realizan exámenes médicos a todo el personal; las capacitaciones son escasas. Las evaluaciones se las realiza de manera anual y se mantiene todas las deducciones, provisiones y documentos para el pago de subsidios en regla.

Para la liquidación de salarios existen normas establecidas por el Consejo Gubernativo de la Congregación Religiosa de los Sagrados Corazones, la persona a cargo de la liquidación no es completamente independiente de la encargada de la incorporación y despido, tampoco existe una rotación de puestos.

Tabla 7Proceso contratación personal

Proceso contratación de personal	
Actividad	Detalle
Evaluación de DCE	DCE
Evaluación de Vicerrectorado	Vicerrector

Evaluación medica	Departamento médico de la institución
Contratación	Administración
Identificación de personal académico y administrativo	Académico a cargo del vicerrector Administrativo a cargo del administrador
Pago remuneración mensual	Posibilidad de 50% anticipo de sueldo
Evaluación anual	

Elaborado por: Edwin Chisaguano.

3.7. Optimización de procesos

En base a l análisis de la información expuesta se identifican los siguientes problemas en los procesos administrativos y contables, ante los cuáles se proponen las siguientes alternativas:



Tabla 8 Optimización de procesos

Proceso	Problemas	Alternativa de solución
Compras	Las compras son transportadas por la institución	Solicitar a los proveedores la entrega personal en la institución
Facturación	El cobro de pensiones se lo realiza manualmente	Receptar el pago de pensiones mediante depósitos directos
Cuentas por pagar	Doble conciliación de cuentas	Realizar solo una conciliación mensual
Contratación personal	Toma mucho tiempo, costoso	Evitar tantas entrevistas

Elaborado por: Edwin Chisaguano.

A fin de facilitar la socialización de la propuesta se desarrollan flujogramas de los nuevos procesos

Tabla 9 Flujograma Compras

Macroproceso:	Tiempo:	Inicio y fin		Decisión	
---------------	---------	--------------	---	----------	---

































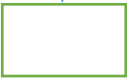


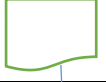






Administrativo					
Proceso: Compras	Costo:	Actividad		Documento	
Actividad		Flujograma		Responsable	Obs
Inicio					
Recepción de proformas				Administrador	
Evaluación de proformas				Administrador	
¿Hay proforma conveniente?		 NO SI		Administrador	
Selección de proveedor				Administrador	
¿Es menos de \$5000?		 NO SI		Administrador	
Autorización de compra				Administrador	
Autorización de compra				Consejo Gubernativo	
Transporte de productos				Proveedor	
Revisión de compra				Administrador	
Auditoria interna				Administrador	
Fin					

Tabla 10 Proceso Facturación

Macroproceso: Administrativo	Tiempo:	Inicio y fin		Decisión	
Proceso: Facturación	Costo:	Actividad		Documento	
Actividad		Flujograma		Responsable	Obs
Inicio					
Elaboración factura				Contador	
Envío factura a rectora				Contador	
Aprobación		NO  SI		Rectora	
Notificación de cobro				Contador	
¿Se realizó el pago?		NO  SI		Tesorera	
Se pagó en efectivo		NO  SI		Contador	
Registro en Cuentas				Contador	
Registro en Cuentas por cobrar				Contador	
Fin					

Elaborado por: Edwin Chisaguano.








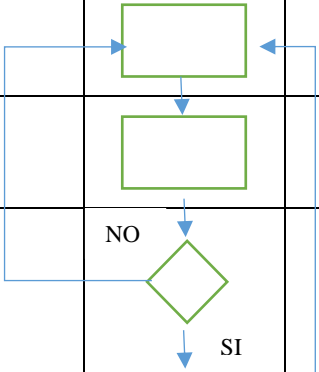

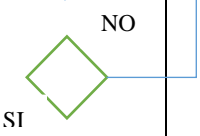




Tabla 11 Flujoograma cuentas por cobrar

Macroproceso: Administrativo	Tiempo:	Inicio y fin		Decisión	
Proceso: Cuentas x cobrar	Costo:	Actividad		Documento	
Actividad		Flujoograma		Responsable	Obs
Inicio					
Recepción de facturas				Administrador	
Revisión de facturas				Administrador	
El monto es menor a \$5000		NO  SI		Administrador	
Aprobación de pago				Administrador	
Aprobación de pago				Rector	
¿Es pago anticipado?		NO  SI		Administrador	
Aprobación pago				Administrador	
Realización de pago				Contador	
Registro contable				Contador	
Conciliación de cuentas mensual				Contador	
					

Fin					
-----	--	--	--	--	--

Elaborado por: Edwin Chisaguano.

Tabla 12 Proceso Contratación

Macroproceso: Administrativo	Tiempo:	Inicio y fin		Decisión	
Proceso: Contratación	Costo:	Actividad		Documento	
Actividad		Flujograma		Responsable	Obs
Inicio					
Recepción de hojas de vida				DCE	
Evaluación				DCE	
¿El perfil es conveniente?				DCE	
Evaluación				Vicerrector	
¿El perfil es conveniente?				Vicerrector	
Evaluación médica				Departamento médico	
Contratación				Administrador	
Evaluación anual				Administrador	
Fin					

Elaborado por: Edwin Chisaguano

3.8. Evaluación económica

Tabla 13 Costo proceso compras

Macro proceso: Administrativo								
Proceso: Compras								
Proceso anterior	Responsable	Remuneración Mensual (dólares)	Horas al mes	Valor por hora	Tiempo actividad (horas)	Tiempo asignado mes	Valor proceso actual	Valor proceso propuesto
Recepción de proformas	Administrador	\$ 1.200,00	160	\$ 7,50	1	20	\$ 150,00	\$ 150,00
Evaluación de proformas	Administrador	\$ 1.200,00	160	\$ 7,50	3	30	\$ 225,00	\$ 225,00
Selección de proveedor	Administrador	\$ 1.200,00	160	\$ 7,50	1	20	\$ 150,00	\$ 150,00
Autorización de compra	Administrador	\$ 1.200,00	160	\$ 7,50	0.5	10	\$ 75,00	\$ 75,00
Transporte de productos	Institución	\$ 700,00	160	\$ 4,37	2	24	\$ 104,38	
Transporte de productos	Proveedor							
Revisión de compra	Administrador	\$ 1.200,00	160	\$ 7,50	1	12	\$ 90,00	\$ 90,00
Total							\$ 794,38	\$ 690,00

Elaborado por: Edwin Chisaguano

Tabla 14 Costo proceso Facturación

Macro proceso: Administrativo								
Proceso: Facturación								
Actividad	Responsable	Remuneración Mensual (dólares)	Horas al mes	Valor por hora	Tiempo actividad (horas)	Tiempo asignado mes	Valor proceso actual	Valor proceso propuesto
Elaboración facturas	Contador	\$ 600,00	160	\$ 3,75	4	4	\$ 15,00	\$ 15,00
Envío factura a rectora	Contador	\$ 600,00	160	\$ 3,75	1	1	\$ 3,75	
Aprobación rectora	Rectora	\$ 1.500,00	160	\$ 9,37	2	2	\$ 18,74	
Notificación de cobro	Contador	\$ 600,00	160	\$ 3,75	3	3	\$ 11,25	\$ 11,25
Recepción de cobro	Tesorería	\$ 600,00	160	\$ 3,75	12	12	\$ 45,00	
Registro de cuentas	Contador	\$ 600,00	160	\$ 3,75	4	4	\$ 15,00	\$ 15,00
Total							\$ 108,74	\$ 41,25

Elaborado por: Edwin Chisaguano

Tabla 15 Proceso Cuentas por pagar

Macro proceso: Administrativo								
Proceso: Cuentas por pagar								
Actividad	Responsable	Remuneración Mensual (dólares)	Horas al mes	Valor por hora	Tiempo actividad (horas)	Tiempo asignado mes	Valor proceso actual	Valor proceso propuesto
Recepción de facturas	Administrador	\$ 1.200,00	160	\$ 7,50	6	6	\$ 45,00	\$ 45,00
Evaluación de facturas	Administrador	\$ 1.200,00	160	\$ 7,50	8	8	\$ 60,00	\$ 60,00
Aprobación de pago	Rector	\$ 1.500,00	160	\$ 9,37	4	4	\$ 37,48	
Aprobación de pago	Administrador	\$ 1.200,00	160	\$ 7,50	2	2	\$ 15,00	\$ 15,00
Realización de pago	Contador	\$ 700,00	160	\$ 4,37	6	6	\$ 26,22	\$ 26,22
Registro contable	Contador	\$ 700,00	160	\$ 4,37	12	12	\$ 52,44	\$ 52,44
Conciliación de cuentas semanal	Contador	\$ 1.200,00	160	\$ 4,37	3	3	\$ 13,11	
Conciliación de cuentas mensual	Contador	\$ 700,00	160	\$ 4,37	4	4	\$ 17,48	\$ 17,48
Total							\$ 266,73	\$ 216,14

Elaborado por: Edwin Chisaguano

Tabla 16 Costos contratación personal

Macro proceso: Administrativo								
Proceso: Contratación personal								
Proceso anterior	Responsable	Remuneración Mensual (dólares)	Horas al mes	Valor por hora	Tiempo actividad (horas)	Tiempo asignado mes	Valor proceso actual	Valor proceso propuesto
Recepción de hojas de vida	Administrador	\$ 1.200,00	160	\$ 7,50	2	2	\$ 15,00	\$ 15,00
Evaluación	Administración	\$ 1.200,00	160	\$ 7,50	4	4		\$ 30,00
Evaluación 1	DCE	\$ 700,00	160	\$ 7,50	4	4	\$ 30,00	
Evaluación 2	Vicerrector	\$ 800,00	160	\$ 5,00	4	4	\$ 20,00	
Evaluación 3	Dep médico	\$ 800,00	160	\$ 5,00	2	4	\$ 20,00	
Contratación	Administración	\$ 700,00	160	\$ 4,37	1	1	\$ 4,37	\$ 4,37
Evaluación anual	Administrador	\$ 1.200,00	160	\$ 7,50	6	6	\$ 45,00	\$ 45,00
Total							\$ 134,37	\$ 94,37

Elaborado por: Edwin Chisaguano

Detalle de costo procesos anuales

Tabla 17 Costos anuales

Proceso	Actual por mes	Proyección a 1 año	Propuesta por mes	Proyección a 1 año
Compras	\$ 794,38	\$ 7.943,80	\$ 690,00	\$ 6.900,00
Facturación	\$ 108,74	\$ 1.087,40	\$ 41,25	\$ 412,50
Cuentas por pagar	\$ 266,73	\$ 2.667,20	\$ 216,14	\$ 2.161,40
Contratación	\$ 134,37	\$ 1.343,70	\$ 94,37	\$ 943,70
TOTAL		13.042,10		\$10.417,60
TOTAL AHORRO				\$2624.50

Elaborado por: Edwin Chisaguano

La institución educativa al aplicar las alternativas de procesos prevé ahorrar al año un monto de \$2.624.5

3.9. Impacto

Para determinar el impacto de la propuesta en la institución es necesario elaborar una matriz de impacto que relacione los objetivos planteados y su incidencia en la unidad educativa

Tabla 18 Matriz de impacto

	Impacto				
Proceso	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Compras		X			
Facturación					X
Cuentas por pagar			X		
Contratación				X	

Elaborado por: Edwin Chisaguano

3.10. Lineamientos de evaluación

Se proponen las matrices de evaluación detalladas a continuación las cuales indican si los procesos cumplen con las exigencias de toda la investigación, por lo que estos instrumentos permiten evaluar cada uno de los componentes. Las matrices propuestas deben ser completadas cada semestre con el propósito de valorar los diferentes procesos en los que incurre la empresa representando el porcentaje de cumplimiento, con el objetivo de mantener los procesos controlados y ofrecer posibles soluciones.

Tabla 19 Evaluación proceso contratación

MATRIZ DE EVALUACIÓN				
PROCESO: CONTRATACIÓN				
Actividad	Indicador	% de cumplimiento	Cumple	No cumple
Recepción de proformas	Cantidad de proformas recibidas			
Evaluación de proformas	Porcentaje de proformas evaluadas			
Selección de proveedor	Cantidad de proveedores de la institución			
Autorización de compra	Número de autorizaciones al mes			
Revisión de compra	Cantidad de artículos			

	revisados y aprobados			
--	--------------------------	--	--	--

Elaborado por: Edwin Chisaguano

Tabla 20 Evaluación proceso facturación

MATRIZ DE EVALUACIÓN				
PROCESO: FACTURACIÓN				
Actividad	Indicador	% de cumplimiento	Cumple	No cumple
Elaboración facturas	Cantidad de facturas emitidas			
Envío factura a rectora	Número de facturas enviadas			
Aprobación rectora	Porcentaje de facturas aprobadas			
Notificación de cobro	Número de facturas enviadas			
Recepción de cobro	Porcentaje de facturas pagadas			

Elaborado por: Edwin Chisaguano

Tabla 21 Evaluación proceso cuentas por pagar

MATRIZ DE EVALUACIÓN				
PROCESO: CUENTAS POR PAGAR				
Actividad	Indicador	% de Cumplimiento	Cumple	No cumple
Recepción de facturas	Número de facturas recibidas			
Evaluación de facturas	Cantidad de facturas evaluadas			
Aprobación de pago	Porcentaje pagos aprobados			
Aprobación de pago	Porcentaje de pagos aprobados			
Realización de pago	Cantidad de pagos realizados			
Registro contable	Número se registros realizados			
Conciliación de cuentas semanal	Informe semanal			
Conciliación de cuentas mensual	Informe mensual			

Elaborado por: Edwin Chisaguano

Tabla 22 Evaluación proceso contratación personal

MATRIZ DE EVALUACIÓN				
PROCESO: CONTRATACIÓN PERSONAL				
Actividad	Indicador	%	Cumple	No cumple
Recepción de hojas de vida	Número de hojas de vida			
Evaluación	Porcentaje de hojas de vida aprobadas			
Evaluación 1	Porcentaje de personas evaluadas			
Evaluación 2	Número de personas evaluadas			
Evaluación 3	Número de personas	15		
Contratación	Número de contratos			
Evaluación anual	Informe anual			

Elaborado por: Edwin Chisaguano

3.11. Propuesta Manual de funciones UE. SS.CC. Centro

NOMBRE DEL CARGO: RECTOR/A

SUPERVISA A: Personal Administrativo – Docente

PERFIL DEL CARGO:

Disponibilidad: Tiempo Completo

Sexo: Indiferente

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

El Rector/a de la Unidad Educativa Sagrados Corazones, cuyo nombramiento es realizado por parte del Gobierno Provincial y su Consejo mediante concurso de méritos y oposición.

Es la primera autoridad educativa y representante legal de la Institución.

REQUISITOS

BASICOS

Título Académico: Según el requerimiento, del MINISTERIO DE EDUCACIÓN

Formación (temas): Informática básica, Resolución alternativa de conflictos, proyectos,

Competencias: Líder, mediador, planificador, promotor social e investigador.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

Cumplir las atribuciones estipuladas en el Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), art 44, entre ellas las más importantes son:

- Cumplir y hacer cumplir los principios, fines y objetivos del Sistema Nacional de Educación, las normas y políticas educativas, y los derechos y obligaciones de sus actores;
- Dirigir y controlar la implementación eficiente de programas académicos, y el cumplimiento del proceso de diseño y ejecución de los diferentes planes o proyectos institucionales, así como participar en su evaluación permanente y proponer ajustes;
- Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial del establecimiento;
- Administrar la institución educativa y responder por su funcionamiento;
- Fomentar y controlar el buen uso de la infraestructura física, mobiliario y equipamiento de la institución educativa por parte de los miembros de la comunidad educativa, y responsabilizarse por el mantenimiento y la conservación de estos bienes;
- Autorizar las matrículas ordinarias y extraordinarias, y los pases de los estudiantes;
- Legalizar los documentos estudiantiles y responsabilizarse, junto con el secretario del plantel, de la custodia del expediente académico de los estudiantes;
- Promover la conformación y adecuada participación de los organismos escolares;
- Dirigir el proceso de autoevaluación institucional, así como elaborar e implementar los planes de mejora sobre la base de sus resultados;
- Fomentar, autorizar y controlar la ejecución de los procesos de evaluación de los aprendizajes de los estudiantes;

Además de estas funciones el rector/a deberá cumplir las siguientes tareas:

- Dirigir la construcción y difusión del Proyecto Educativo Institucional (PEI)
- Administrar el PEI en procura de la mejora continua de la institución educativa

- Presentar la rendición de cuentas de la gestión a los directivos y organismos institucionales, a la comunidad educativa.
- Implementar el Plan de Desarrollo Profesional Institucional para el personal administrativo, directivo y docente en función de las necesidades del establecimiento educativo.
- Aplicar el plan de incentivos no económicos para todo el personal en función del desempeño realizado.
- Desarrollar proyectos educativos en cooperación con empresas u organizaciones públicas o privadas, instituciones de educación superior o asociaciones de apoyo técnico, de acuerdo con las alianzas establecidas.
- Promover el liderazgo de los miembros de la comunidad educativa para que participen activa y responsablemente en la toma de decisiones.
- Generar espacios de trabajo colaborativo de intercambio de conocimientos y experiencias pedagógicas con otras instituciones educativas.

NOMBRE DEL CARGO: VICERECTOR/A

SUPERVISA A: Personal Docente

PERFIL DEL CARGO:

Disponibilidad: Tiempo Completo

Sexo: Indiferente

DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

El Vicerrector es la segunda autoridad del Establecimiento, cuyo nombramiento es realizado por parte del Gobierno Provincial y su Consejo mediante concurso de méritos y oposición.

Se tendrá en cuenta el perfil humano y profesional de la/el candidato/o, su entrega a la institución y su pertenencia a la misma.

PERFIL DEL CARGO

Título Académico: según el requerimiento del Ministerio de Educación.

Formación (temas): Informática básica, Resolución alternativa de conflictos, proyectos,

Competencias: Líder, mediador (solución de conflictos), planificador, promotor social e investigador.

FUNCIONES:

Cumplir las atribuciones estipuladas en el Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), art 44, entre ellas las más importantes son:

- Presidir la Comisión Técnico-Pedagógica de la Institución;
- Dirigir el proceso de diseño y ejecución del plan curricular institucional y los proyectos institucionales, así como participar en su evaluación permanente y proponer ajustes;
- Dirigir los diferentes niveles, subniveles, departamentos, áreas y comisiones, y mantener contacto permanente con sus responsables;
- Establecer las mallas curriculares institucionales
- Asesorar y supervisar el trabajo docente;
- Revisar y aprobar los instrumentos de evaluación preparados por los docentes;
- Elaborar y presentar periódicamente informes a la Coordinación General, al Rectorado del establecimiento y al Consejo Ejecutivo sobre el rendimiento académico por áreas de estudio y sobre la vida académica institucional;
- Implementar el apoyo pedagógico y tutorías académicas para los estudiantes, de acuerdo con sus necesidades;

- Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad educativa emitidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional;

Además de estas funciones el vicerrector/a deberá cumplir las siguientes tareas:

- Monitorear evaluar la implementación del currículo vigente de acuerdo al PEI, y de acuerdo a las necesidades educativas especiales e intereses de los estudiantes del establecimiento educativo y del entorno educativo.
- Garantizar la aplicación, ajuste y adaptación del currículo en las diferentes áreas disciplinarias, considerando las necesidades educativas de los estudiantes, su diversidad y su entorno.
- Promover y monitorear la aplicación de los procesos de enseñanza enfocados en el cumplimiento de los estándares aprendizaje.
- Dar seguimiento a la ejecución de la planificación micro curricular que atienda al contexto y necesidades de los estudiantes.
- Garantizar los procesos de información y comunicación a los padres de familia o representantes legales sobre el aprendizaje de los estudiantes.
- Dirigir la aplicación de procesos de investigación, experimentación e innovación pedagógica.
- Asesora pedagógicamente a los docentes, utilizando diversas fuentes de investigación, autoevaluación y evaluación, para su mejoramiento continuo.

NOMBRE DEL CARGO: INSPECTOR GENERAL

SUPERVISA A: Personal Docente

PERFIL DEL CARGO:

Disponibilidad: Tiempo Completo

Sexo: Indiferente

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

El inspector general es la tercera autoridad del Establecimiento y es elegido por la primera autoridad y la Coordinadora General de la Institución, siguiendo el debido proceso.

Se tendrá en cuenta el perfil humano y profesional de la/el candidato/o, dominio de grupo, su entrega a la institución y su pertenencia a la misma.

PERFIL DEL CARGO

Título Académico: según el requerimiento, del Ministerio de Educación.

Formación Informática básica, Resolución alternativa de conflictos, proyectos,

Competencias: Líder, mediador (solución de conflictos), conocimientos de Psicología Educativa.

FUNCIONES

Cumplir las atribuciones estipuladas en el Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), art 44, entre ellas las más importantes son:

- Coordinar a los inspectores de grado o curso;
- Registrar la asistencia y puntualidad de docentes y estudiantes;
- Gestionar el clima organizacional, y promover y controlar el cumplimiento de las normas de convivencia y de la disciplina en el plantel;
- Publicar los horarios de clases y exámenes;
- Organizar la presentación del estudiantado en actos sociales, culturales, deportivos y de otra índole;
- Conceder el permiso de salida a los estudiantes para ausentarse del plantel durante la jornada educativa;

- Aprobar la justificación de la inasistencia de los estudiantes, cuando sea de dos (2) a siete (7) días consecutivos;
- Llevar los siguientes registros: archivo documental de cada docente, distributivo de trabajo docente, horarios de clase, asistencia de estudiantes, solicitudes de justificación por inasistencia a clases de los estudiantes debidamente firmada por su representante legal, control de días laborados y novedades en caso de que las hubiere, calificaciones de disciplina de los estudiantes, comunicaciones enviadas y recibidas, control de comisiones y actividades docentes y estudiantiles que se llevan a cabo dentro y fuera del plantel, y otros de similar naturaleza;
- Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad educativa emitidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional;

Además de estas funciones el inspector deberá cumplir las siguientes tareas:

- Identificar necesidades y fortalezas institucionales del personal para la toma de decisiones, respecto a roles, funciones y formación continua.
- Organizar programas de desarrollo integral para la formación del personal de acuerdo con las necesidades institucionales
- Liderar acciones para la prevención, tratamiento y solución de conflictos y para asegurar la integridad física y psicológica de los estudiantes, docentes y directivos durante las actividades académicas y en los diferentes ambientes escolares.
- Gestionar de forma participativa actividades que generan un clima de confianza, sentido de pertenencia y promoción de una cultura de paz.

NOMBRE DEL CARGO: ADMINISTRADOR/A

SUPERVISA A: Personal Administrativo

PERFIL DEL CARGO:

Disponibilidad: Tiempo Completo

Sexo: Indiferente

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

El Administrador de la institución educativa tiene como funciones gestionar adecuadamente el área administrativa y financiera, logrando un manejo eficaz y eficiente, supervisando y controlando las diferentes áreas dependientes y manteniendo una constante comunicación con el público interno y externo

REQUISITOS

BASICOS

Título Tercer Nivel: En Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Contabilidad, Finanzas, o afines.

Formación (temas): Contabilidad, Informática básica, Resolución alternativa de conflictos, proyectos,

Competencias: Líder, mediador, planificador, promotor social e investigador.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Participar en la elaboración y ejecución del Proyecto Educativo Institucional y aplicar las decisiones de gestión educativa pertinentes.
- Coordinar y supervisar el cumplimiento de los lineamientos, normas y procedimientos dispuestos por la Dirección con relación a los aspectos económicos-financieros, de apoyo administrativo y de mantenimiento de la Unidad Educativa.
- Formular el Presupuesto Anual de la institución en coordinación con el Contador, Rector y la Comisión Administrativa Financiera.
- Administrar y controlar los flujos de ingreso y egreso de dinero de la Unidad Educativa.

- Revisar los estados de cuenta bancarios y sus respectivas conciliaciones.
- Generar las estrategias adecuadas que aseguren el pago oportuno del servicio educativo que se ofrece.
- Supervisar las diversas cobranzas
- Gestionar las áreas y personal que estén a su cargo.
- Controlar las cuentas pendientes de cobranza y realizar las gestiones para el pago oportuno de las mismas.
- Mantener actualizados los inventarios del colegio.
- Supervisar la documentación administrativa correspondiente.
- Supervisar la elaboración de las planillas para el pago correspondiente cada mes.
- Garantizar el funcionamiento de los equipos de emergencia, alarmas, vigilancia, entre otros.
- Salvaguardar los recursos económicos y materiales de la institución.
- Apoyar en las actividades que requiera la unidad educativa y sean asignadas por el jefe inmediato.

NOMBRE DEL CARGO: CONTADOR/A

PERFIL DEL CARGO:

Disponibilidad: Tiempo Completo

Sexo: Indiferente

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

El Contador de la institución educativa tiene como funciones custodiar e invertir valores y recursos de la institución, mantener los sistemas de información adecuados para el control de

activos y operaciones de dicha institución, generar reportes de los movimientos de cuentas realizados, presentar los balances generados por la unidad educativa, y mantener una constante comunicación con el público interno y externo

REQUISITOS

BASICOS

Título Tercer Nivel: Contabilidad y Auditoría, Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Contabilidad, Finanzas, o afines.

Formación (temas): Contabilidad, Informática básica, Resolución alternativa de conflictos, proyectos,

Competencias: Líder, mediador, planificador, promotor social e investigador.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

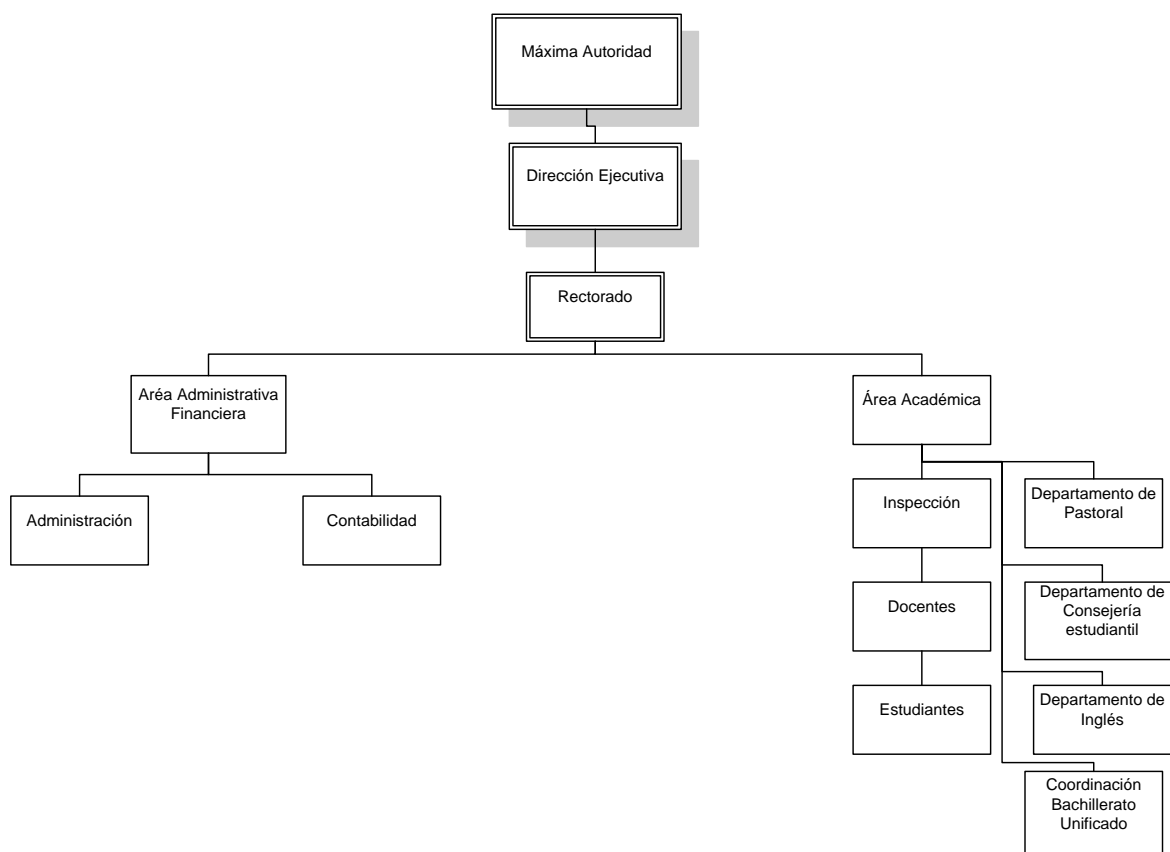
- Mantener la información contable actualizada, correctamente archiva y ordenada, verificar registros, realizar correcciones y actualizar información.
- Salvaguardar el dinero de la cobranza y atender las obligaciones de pagos a terceros.
- Mantener un control adecuado de la documentación de ingresos y egresos.
- Elaborar, organizar y enviar oportunamente la documentación contable requerida.
- Custodiar y administrar la caja chica asignada.
- Controlar y custodiar los ingresos en efectivo y/o por otros medios de pago.
- Gestionar los depósitos bancarios de las cobranzas diarias.
- Informar y hacer seguimiento de las facturas pendientes de cobro y otras cuentas por cobrar.
- Realizar la conciliación de las cuentas de caja.
- Controlar los costos y gastos realizando las evaluaciones correspondientes.

- Preparar los estados financieros
- Estar pendiente de los impuestos y trámites gubernamentales que sean oportunos a la institución.
- Realizar la declaración a la renta correspondiente al SRI.

3.12. Propuesta Organigramas Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro

Organigrama Estructural

Gráfico 3 Organigrama estructural

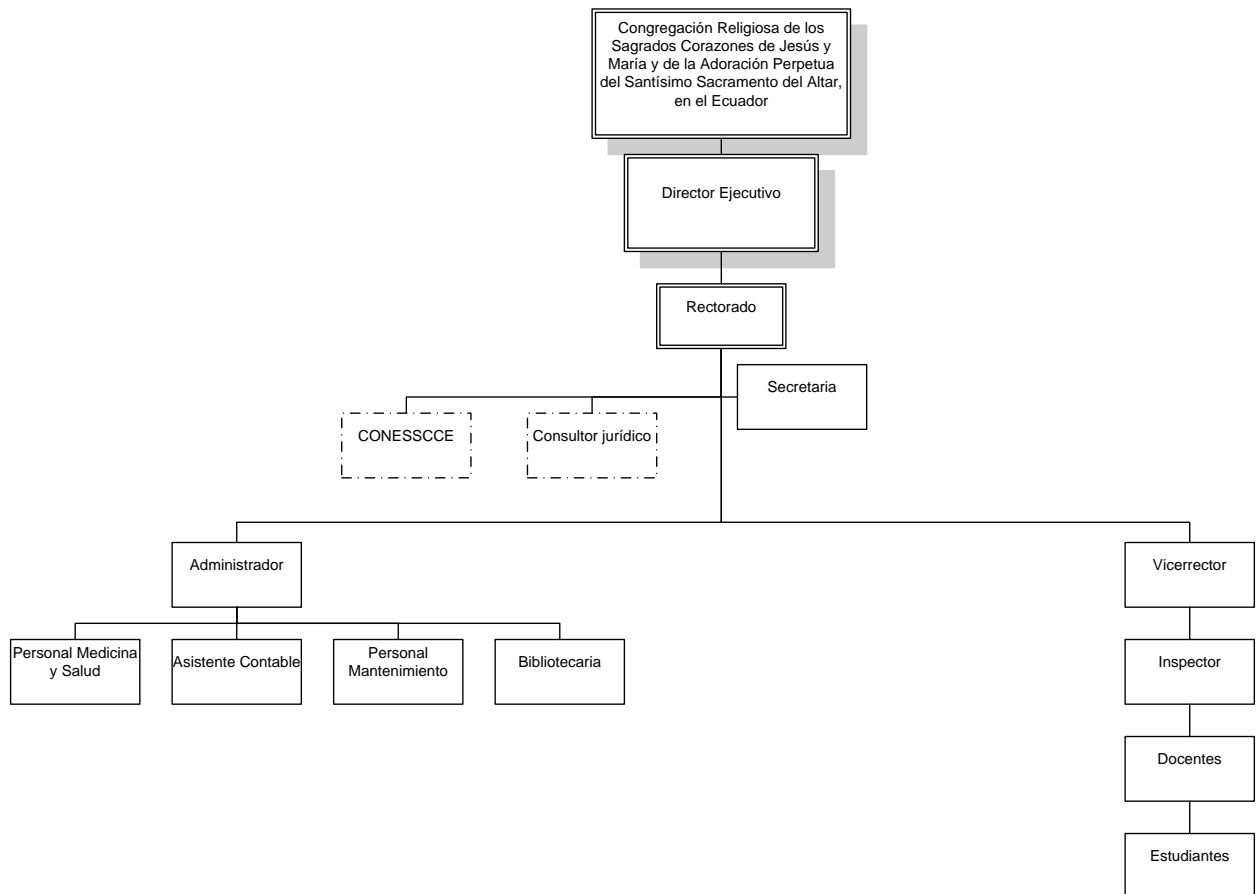


Fuente: Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro

Elaborado por: Edwin Chisaguano

Organigrama Funcional

Gráfico 4Organigrama Funcional



Elaborado por: Edwin Chisaguano

3.13. Estrategia Empresarial para la propuesta

MISIÓN: La Residencia Sagrados Corazones está comprometida con la prestación de servicios de alojamiento en habitaciones amuebladas a estudiantes universitarios procedentes de las diversas provincias del país en un ambiente familiar, de seguridad y confort con todos los servicios incluidos y atención personalizada. Nos enfocamos en la tranquilidad de nuestros clientes y la de sus familias, ante cualquier eventualidad la familia es informada inmediatamente.

VISIÓN: La Residencia Sagrados Corazones aspira a ser un servicio moderno con visión de futuro integrado activo y comprometido con los valores de la comunidad religiosa; convertirse en una opción prestigiada de alojamiento para los estudiantes foráneos de las diferentes universidades de la ciudad, en un ambiente que permita la concentración para sus estudios contando con instalaciones separadas para hombres y mujeres.

3.14. Propuesta de una nueva línea de negocio

La Unidad Educativa Sagrados Corazones Centro opera en un mercado competitivo, teniendo como principal competencia a las instituciones educativas públicas, por las cuales ha perdido gran cantidad de estudiantes, docentes, y personal administrativo; generando desinterés por los alumnos, y personas allegadas a la institución, es así que la institución plantea la necesidad de implementar un nuevo modelo de negocio como la ejecución de una residencia universitaria la cual esté enfocada a estudiantes de todas las universidades de la ciudad.

Las estrategias de diversificación implican la creación y comercialización productos o servicios nuevos en mercados nuevos lo que implica una disminución inicial de beneficios al requerir un aumento de la inversión en el desarrollo de productos o servicios nuevos (Castillo & Requena, 2003, pág. 103). Desde esta perspectiva la institución educativa pretende enfrentar la escasez de alumnos y aumentar sus ingresos.

Se justifica la propuesta de un cambio de giro del negocio, ya que no es rentable mantener el número de estudiantes actual, por lo que la Institución Educativa será beneficiada a nivel de la Consejo Gubernativo de la Congregación Religiosa SS.CC., implementando el negocio de Residencia Universitaria, generando ingresos mayores a los actuales según el estudio realizado, generando un nuevo servicio no común en la ciudad de Quito, abriendo las puertas a decenas de estudiantes universitarios especialmente de diferentes provincias del país que vienen para estudiar en las diferentes universidades de la ciudad.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

- La institución educativa posee manuales de procedimientos pero estos no responden a un principio de eficiencia por cuanto duplican funciones al carecen de procesos de descentralización de funciones, lo que incrementa el costo de los procesos administrativos y contables.
- El desarrollo y aplicación de nuevos flujos de procesos ahorrarían a la institución un valor de 2624.5 dólares al año un valor que es mayor al costo de que tendría la implantación del proceso de optimización de procesos administrativos y contables.
- La organización carece de sistemas de comunicación que permitan socializar los objetivos y procedimientos de la unidad educativa.
- Actualmente la institución enfrenta una disminución del número de alumnos, situación que amenaza a los ingresos y por tanto a la continuidad de la Unidad Educativa Sagrados Corazones, por lo que se plantea la diversificación de actividades.

4.2. Recomendaciones

- Se recomienda la elaboración de flujos de procesos para las demás actividades de la institución a fin de generar un sistema integrado de procesos que permita disminuir los costos de operación
- Se sugiere desarrollar planes de comunicación a fin de socializar la propuesta planteada entre los colaboradores de la institución a fin de que puedan contribuir activamente al logro de los objetivos
- Se considera la necesidad de la implantación de un plan de marketing enfocado a la captación y permanencia de nuevos estudiantes para poder incrementar los ingresos del colegio
- Paralelamente se recomienda a la institución la oferta de servicios mediante la implementación de nuevas líneas de negocio que aprovechen la infraestructura y los recursos de la unidad educativa.

Bibliografía

- Admin de Empresas*. (Noviembre de 2009). Obtenido de <http://admindeempresas.blogspot.com/2009/11/la-gestion-gerencial-concepto-e.html>: <http://admindeempresas.blogspot.com/2009/11/la-gestion-gerencial-concepto-e.html>
- Alarcón, J. (1998). *Reingeniería de procesos empresariales*. México: Confemetal.
- Arriaga, B. (2012). *Optimización de procesos de servicio*. EAE.
- Asamblea Constituyente del Ecuador. (2008). *CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR*. Montecristi: Registro Oficial 449.
- Asamblea Constituyente del Ecuador. (2011). *LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL*. Quito: Registro Oficial No. 417.
- Castillo, J., & Requena, F. (2003). Estrategias de diversificación en las exportaciones manufactureras. *Revista de economía aplicada*, 101-120.
- CHIAVENATO, I. (2001). *ADMINISTRACION Teoría, proceso y práctica*. Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S. A. .
- Estupiñan, R. (2015). *Administración de Riesgos ERM y la auditoría interna*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Garcia Solarte, M., Murillo V., G., & González, C. H. (2011). *Los Macro-Procesos*. Colombia: Universidad del Valle.
- Hammer, M. (2005). *Reingeniería*. Barcelona: Norma.
- Manganelly, R. (2004). *Cómo hacer reingeniería*. Bogotá: Norma.
- Mantilla, S. (2013). *Auditoría del Control Interno*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN. (2006). *PLAN DECENAL DE EDUCACIÓN*. QUITO: MINISTERIO DE EDUCACIÓN.
- Ministerio De Educación. (2012). *ESTÁNDARES DE CALIDAD EDUCATIVA*. Quito: Ministerio de Educación.

- Ministerio de Educación. (2015). *Estadísticas Educativas, Reporte de Indicadores*. Quito.
- Ministerio de Educación. (2017). *Ministerio de Educación*. Obtenido de https://educacion.gob.ec/educacion_general_basica/
- Ministerio de Educación. (2017). *Ministerio de Educación*. Obtenido de <https://educacion.gob.ec/bachillerato-general-unificado/>
- Navaridas Nalda, F. (2013). *Procesos y contextos educativos: nuevas perspectivas para la práctica docente*. Santander , España: Genuve Ediciones.
- Ramírez-Cardona, C. A. (2015). ENFOQUES ADMINISTRATIVOS PRESENTES EN ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 911-940.
- UNIDAD EDUCATIVA SAGRADOS CORAZONES CENTRO. (2016). *MANUAL DE FUNCIONES INSTITUCIONAL*. QUITO: UNIDAD EDUCATIVA SSCC.

